

أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان

The Impact of Entrepreneurial Characteristics in Adopting Strategic Orientation in Amman

إعـــــداد

مي منذر موسى القاسم

إشـــــــــراف

الدكتور محمد سليم الشورة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـــة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013 م

تــفـــويض

أنا الموقعة أدناه "مي منذر موسى القاسم" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نـــسخ مـــن رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراســـات العلمية عند طلبها.

الاسم: مي منذر موسى القاسم

التوقيع:

التاريخ: **28** / 5 / 2013 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة: دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة في عمان

وأجيزت بتاريخ 28/ 5 / 2013 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور كامل محمد الحواجرة	رئيساً	الشرق الأوسط	....
الدكتور محمد سليم الشورة	مشرفاً	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور فايز حمد الزعبي	عضواً خارجياً	جامعة مؤتة	....

شكــر وتـــقــديـــر

الحمد والشُكر لله، أنعم عليَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشُكر له سبحانه أنعم عليَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليَّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الدكتور محمد سليم الشورة المُشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل النّير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

واعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني.

والله ولي التوفيق

كما تود الباحثة أن تتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور فايز حمد الزعبي (المناقش الخارجي) و الدكتور كامل محمد الحواجرة (المناقش الداخلي) لما قدموا من مساعدة في بلورة مقترح الرسالة.

وتتقدم الباحثة بالشكر أيضا إلى الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحثة في بناء الاستبانة وإظهارها بصورتها النهائية.

الإهداء

إلى الحبيب الذي علمني سر الكلمة وساندني دوماً... إلى مثلي الأعلى رمز الكفاح والصبر والنجاح...

أبي الحبيب

إلى القلب الحنون... وإلى الروح الصبورة... إلى تلك الدعوات الموفقة... وإلى الأيادي الدافئة... التي غمرتني بعطفها...

أمي الحبيبة

إلى من يشاركونني فرحي وحزني... ياسمين ويزيد وماسا

أبنائي...

إلى اعز صديقة على قلبي التي لم تسأم من دعمي و تشجيعي.... شكرا

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة

دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة في عمان

إعـــــداد

مي منذر موسى القاسم

إشـــراف

الدكتور محمد سليم الشورة

هدفت الدراسة بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين فـي المـدارس الخاصـة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان والتي تضم (500) طالب فأكثر والبـالغ عـددها (44) مدرسة. أمّا عيّنة الدراسة شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصـة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان. ولتبني أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خـلال اسـتبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (39) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط وتحليل التبـاين الأحـادي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عـدد مـن النتـائج

أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على الخصائص الريادية في المدارس المبحوثة بغية تعزيز ونشر روح الإبداع لدى المدراء فيها.

ABSTRACT

The Impact of Entrepreneurial Characteristics in Adopting Strategic Orientations

Field Study in the Private Schools in Amman

Prepared by

Maye Munther Mosa Al - Qasem

Supervisor

Dr. Mohammed Saleem Al - Shura

The study aims at investigating the impact of Entrepreneurial Characteristics in Adopting Strategic Orientation in the Private Schools in Amman. The study's population consists of all employees in the Private Schools in Amman those include 500 students and more (44) School. The study sample, includes all principals, head of departments in the Private Schools in Amman, which includes 500 students and more of (230) individual. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used. For data collection, data analysis, and tasting hypotheses. A self - administrated questionnaire was used to collect the primary data and consisted of (39) items. A number of statistical tools and methods were used such as the arithmetic Mean, standard deviation, one sample T-test, multiple and simple Regression and One Way ANOVA.

A number of results were received: there was a significant impact of Entrepreneurial Characteristics (Self-confidence; initiative; achievement; independence and responsibility; innovation; risk) in Adopting Strategic Orientations in the Private Schools in Amman at level ($\alpha \leq 0.05$), there was not significant differences of Entrepreneurial Characteristics (Self-confidence;

initiative; achievement; independence and responsibility; innovation; risk) in the Private Schools in Amman due to Age at level ($\alpha \leq 0.05$), there was a significant different of Entrepreneurial Characteristics (Self-confidence; initiative; achievement; independence and responsibility; innovation; risk) in the Private Schools in Amman due to Experience years and Job Position at level ($\alpha \leq 0.05$),

The study recommended is definitely on the entrepreneurial characteristics in schools surveyed in order to promote and spread the spirit of innovation among its employees.

الــفــصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 ــ 1): المقدمـــــــــــــــة

(1 ــ 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 ــ 3): أهمية الدراسة

(1 ــ 4): أهداف الدراسة

(1 ــ 5): فرضيات الدراسة

(1 ــ 6): أنموذج الدراسة

(1 ــ 7): حدود الدراسة

(1 ــ 8): محددات الدراسة

(1 ــ 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 ــ 1): المقدمــــــــــــــة

أصبحت الريادة سمة أساسية من سمات الاقتصادات المعاصرة. فالتطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تبني النجاح والتقدم على مختلف المستويات. ففي منظمات الأعمال تعتبر الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه الأعمال.

فالريادة Entrepreneurship تشير إلى مجموعة من الخصائص والمتطلبات السلوكية المتجسدة بعمليات ومراحل لتحديد الفرص التي تتعلق باحتياجات موجودة فعلاً في الأسواق، وتحمل المخاطر لتكوين منظمة لتلبية هذه الاحتياجات. إذ أن الريادة والرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة. كما أن السلوك الريادي يمثل القدرة على تتابع مراحل عديدة لوضع الأفكار والإبداعات الجديدة من أفكار مجردة وتفكير نظري إلى واقع التنفيذ والوجود الحقيقي. وفي إطار الأعمال فأن عمليات الريادة Entrepreneurship Process تمثل خطوات مهمة في حياة العمل تبدأ بالإبداع ثم الومضة أو الشرارة كحدث ينقل الفكرة الإبداعية إلى المرحلة الأخيرة وهي التنفيذ، وعند المرحلة الأخيرة تصبح المنظمة حقيقية موجودة في الأسواق وتمارس النشاط الفعلي. وهكذا فان إتمام عمليات الريادة ضرورة لانجاز فعلي، فقد تكون هناك أفكار إبداعية جديدة تهمل ولا تتابع إلى نهاية تنفيذها. كما أن الالتزام والمثابرة وبذل الجهد المطلوب صفات وخصائص ضرورية للسلوك الريادي المنجز.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية كل من الريادة ودورها في زيادة فاعلية المنظمات على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى دورهما في دفع عجلة النمو الاقتصادي على المستويين المحلي والعالمي (Scheepers & Molla, 2008).

ومن جانب أخر تؤكد العديد من الدراسات على أهمية الريادة والخصائص الريادية في منظمات الأعمال كوسيلة لتحسين القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة تتصف بالتعقيد الشديد والتغير المتسارع (الشيخ، وآخرون، 2009: 497 ــ 521 ؛ صالح وجاسم، 2007 ؛ ناصر والعمري، 2011: 139 ــ 168 ؛ Mueller & Tajeddini, 2009: 1-25 ؛ Jaafar, et..al, 2010: 54-62 ؛ Álvarez-Herranz, et..al, 2011: 529-545 ؛ Al-Habib, 2012: 1019 – 1028).

ويؤكد (ناصر والعمري، 2011: 140)على أن خصائص الفرد وسماته الشخصية أثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه. ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية والأعمال الريادية التي تسهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال الذي يفترض أن يكون رديفاً للقطاع العام وأن يتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع. وبالرغم من أهمية الخصائص الريادية التي يمتلكها في منظمات الأعمال يلاحظ، وبعد مراجعة أولية قامت بها الباحثة للدراسات ذات العلاقة، أن الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية في بيئة الأعمال العربية لا زالت محدودة، بالإضافة إلى اختبار أثر هذه الخصائص في تحديد التوجهات الاستراتيجية.

وانطلاقاً من الحقائق أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين فيها.

(1 ــ 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الريادة والخصائص الريادية من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول إذ تساهم مساهمة فاعلة في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة لكونها النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال بشقيها العامة والخاصة.

ونظراً للعلاقة الوطيدة بين مفهوم الريادة والخصائص الريادية، ولأن العديد من منظمات الأعمال استطاعت أن تمزج ما بين الخصائص الريادية لدى بعض العاملين لديها وتبني توجهاتها وأهدافها بعيدة المدى بآليات عملها وإجراءاتها الكثيرة والرسمية والتي تصل إلى حد البيروقراطية من خلال إيجاد الريادة الداخلية Entrepreneurship والمتمثلة بكونها سلوك ريادي يقوم به الأفراد والوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال، فقد وجد العديد من مديري المنظمات أن تعزيز قدرة المنظمة ونجاحها يعتمد على تنمية وتطوير الريادة الداخلية المُعبر عنها بالخصائص الريادية للأفراد، وبالتالي فإنها تتيح للأفراد والوحدات العمل في إطارها.

واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤالين الرئيسين التاليين:

السؤال الأول: ما هو أثر الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس؛ المبادرة؛ حب الإنجاز؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية؛ الإبداع؛ والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان؟

ويشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

(1 ــ 1) ما هو أثر خاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان؟

(2 ــ1) ما هو أثر خاصية المبادرة في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان؟

(3 ــ1) ما هو أثر خاصية حب الإنجاز في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان؟

(4 ــ1) ما هو أثر خاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان؟

(5 ــ1) ما هو أثر خاصية الإبداع في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان؟

(6 ــ1) ما هو أثر خاصية المخاطرة في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق في الخصائص الريادية للمديرين في تبني التوجيهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة بمدينة عمان تعزى للمتغيرات (العمر وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي)؟

(1 ــ 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- تناولها موضوع الخصائص الريادية التي تعتبر من الموضوعات الهامة (الحديثة نسبياً) في حياة منظمات الأعمال والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني أهداف المنظمات.
- يتوقع أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها ومتغيراتها الفرعية، في ضوء النتائج المتوقعة.
- يتوقع أن تساهم الدراسة في عملية تعميق الرؤية للمدارس الخاصة تجاه المتغيرات المبحوثة لتبني مستويات أداء أفضل في المدى البعيد.

(1 ــ 4): أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لإجراء الدراسة الحالية،التعرف على:

- أثر الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس؛ المبادرة؛ حب الإنجاز؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية؛ الإبداع؛ والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة.
- مدى وجود فروق (اختلافات) في الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة تبعاً للاختلاف في مجموعة من المتغيرات الوصفية.

(1 ـ 5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس؛ المبادرة؛ حب الإنجاز؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية؛ الإبداع؛ والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية HO 1-2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة HO 1−3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حب الإنجاز في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة HO 1-4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الخامسة HO 1-5

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية السادسة HO 1-6

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس؛ المبادرة؛ حب الإنجاز؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية؛ الإبداع؛ والمخاطرة) في تبني التوجيهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة في مدينة عمان تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية (العمر ؛ عدد سنوات الخبرة ؛ والمركز الوظيفي) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{2-1}

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في تبني التوجيهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف العمر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

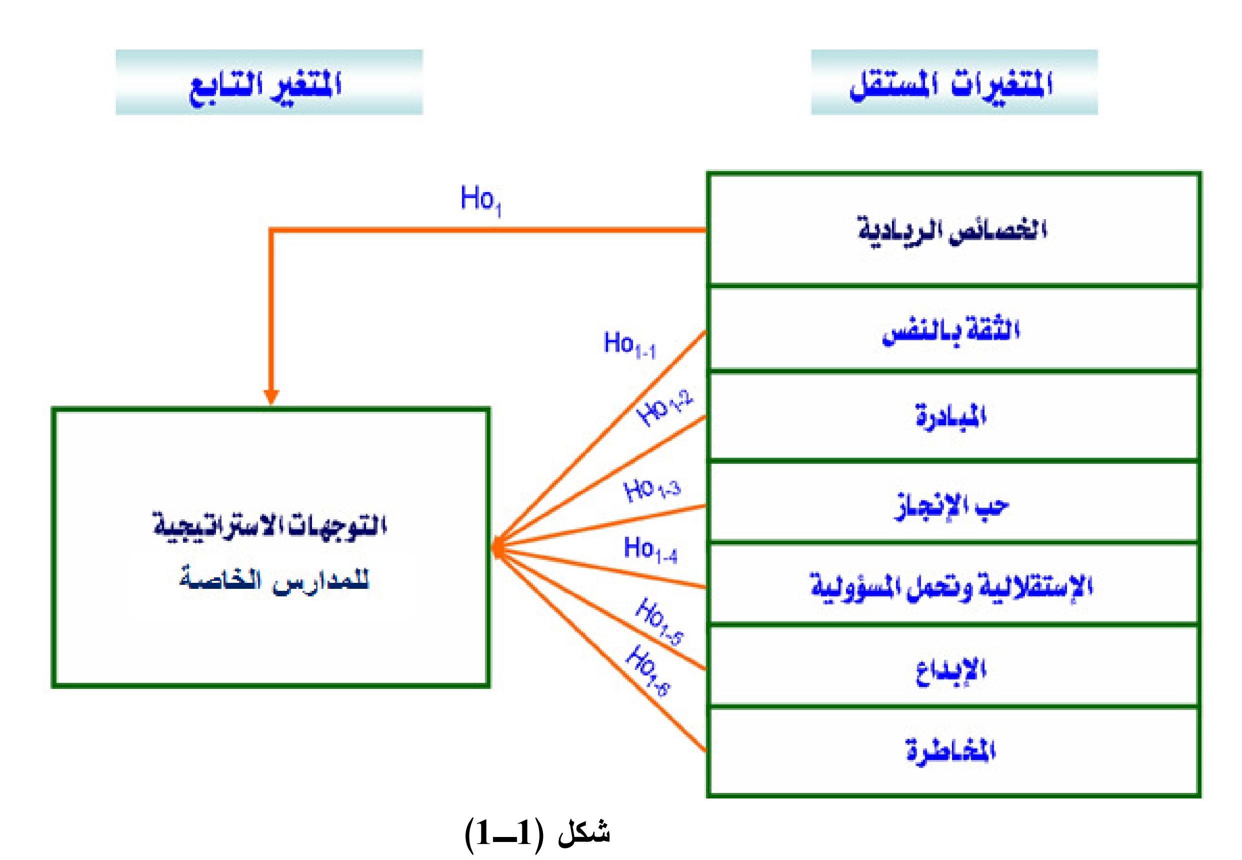
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في تحقيق التوجيهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{2-3}

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في تحقيق التوجيهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف المركز الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 ـــ 6): أُنموذج الدراسة

تم تحديد الخصائص الريادية بالاستناد إلى ما أكد عليه (Jaafar, et..al, 2010: 54-62 ؛ Álvarez-Herranz, et.al, 2011: 529 - 545؛ Al-Habib, 2012: 1019 - 1028) وهي (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة). أما ما يرتبط بمتغير التوجهات الاستراتيجية فسيتم قياسه بالاستناد إلى كل من (Venkatraman, 1989: 942-962 ؛Morgan & Strong, 2003: 163 - 176) وهذا ما استندت عليه الباحثة عند إعداد أنموذج الدراسة.



شكل (1ــ1)

أنموذج الدراسة من إعداد الباحثة بالاستناد على الدراسات المذكورة بالأعلى

أكدت الباحثة على أهمية خصيصة الثقة بالنفس في الدرجة الأولى و من خلال الدراسات السابقة أثبتت هذه الخاصية أنها هي التي تنتج الجرأة في اتخاذ القرار والعطاء، ومن حلالها تنبثق بقية الخصائص.

يأتي من بعدها المبادرة والتي تتمثل في طرح الفكرة ثم البدء بالعمل. أما بالنسبة للانجاز، هو الذي يؤكد على السرعة و التقدم في العمل.

احتلت الاستقلالية وتحمل المسؤولية المرتبة الرابعة من حيث الأهمية ألا وهي الاعتماد على النفس وتحمل نتيجة العمل بسبب الانفراد بالرأي الصواب. تنبثق منها خاصية الإبداع والتي تكون حصيلة السمات الريادية الأربعة،تنتج عمل متميز قائم على التفكير والتحليل ثم التطبيق.

وأخيراً تأتي المخاطرة كمدخلات نهائية لينتج عنها كمخرجات المجازفة في العمل الإبداعي وأكدت الباحثة على أهمية خصيصة الثقة بالنفس في الدرجة الأولى و من خلال الدراسات السابقة

أثبتت هذه الخاصية أنها هي التي تنتج الجرأة في اتخاذ القرار والعطاء، و من حلالها تنبثق بقية الخصائص.

يأتي من بعدها المبادرة والتي تتمثل في طرح الفكرة ثم البدء بالعمل. أما بالنسبة للانجاز، هو الذي يؤكد على السرعة و التقدم في العمل.

احتلت الاستقلالية و تحمل المسؤولية المرتبة الرابعة من حيث الأهمية ألا و هي الاعتمـــاد على النفس و تحمل نتيجة العمل بسبب الانفراد بالرأي الصواب. تنبثق منها خاصية الإبداع والتي تكون حصيلة السمات الريادية الأربعة،تنتج عمل متميز قائم على التفكير و التحليل ثم التطبيق.

و أخيرا تأتي المخاطرة كمدخلات نهائية لينتج عنها كمخرجات المجازفة في العمل الإبداعي دون توقع الفشل بل التفوق.

(1 ــ 7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان والتي يزيد عدد الطلبة فيها عن (500) طالب والبالغ عددها (44) مدرسة.

الحدود البشرية: كافة المديرين ورؤساء الأقسام في الدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر شباط/ فبراير 2013 ولغاية نهاية شهر نيسان/ ابريل 2013.

الحدود العلمية: وصولاً لتبني أهداف الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة في تحديد الخصائص الريادية بالاستناد إلى ما أكد عليه (Jaafar, et..al, 2010: 54-62 ؛ Álvarez-Herranz, et..al, 2011: 529 - 545؛ Al-Habib, 2012: 1019 - 1028) وهي (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة). أما ما يرتبط بمتغير التوجهات الاستراتيجية فتم قياسه بالاستناد إلى كل من (Venkatraman, 1989: 942-962؛ Morgan & Strong, 2003: 163 - 176).

(1 ــ 8): محددات الدراسة :

لقد واجهت الباحثة الصعوبات التالية:

1. تطبيق الدراسة على عينة من المدارس الخاصة في عمان التي تختلف في حدود المكان وبعملية توزيع الاستبانة لجمع البيانات بالإضافة إلى استثناء المدارس الخاصة عن بقية مدارس المملكة.
2. الصعوبة في استرجاع الإستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها نظراً الانشغال أفراد عينة الدراسة وعدم تمكنهم من الإجابة على فقرات الاستبانة في الوقت المقرر.

(1 ــ 9): التعريفات العلمية:

الريادة *Entrepreneurship*: مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها (Lussier, 2008).

الريادي *Entrepreur*: الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة، والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة أما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية (العاني وآخرون،2010).

الخصائص الريادية *Entrepreneurial Characteristics*: مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية المرتبطة بالشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير (Daft, 2010: 607). وسيتم قياسها من خلال: الثقة بالنفس، والمبادرة، وحب الإنجاز، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والإبداع، والمخاطرة من خلال فقرات الاستبانة من(6-29).

(1-10) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الثقة بالنفس: إحساس لأفراد العاملين في المدارس الخاصة من المديرين ورؤساء الأقسام بقيمة أنفسهم والبدء بالعمل بحيث يكونون مدفوعين بحماس لانجازه والتي تقود إلى تبني أهداف المدارس على المدى البعيد، من فقرة(6-9) في الاستبانة.

المبادرة: السلوك الفعّال للأفراد العاملين في المدارس الخاصة الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتبني أهداف المدرسة على المدى البعيد، من فقرة (13–10) في الاستبانة.

حب الإنجاز: مستوى الدافعية لدى الأفراد العاملين في المدارس الخاصة لإشباع الحاجات والرغبات والتي تعكس بالنتيجة النهائية مستوى النجاح المتحقق، من فقرة(17–14) في الاستبانة.

الاستقلالية وتحمل المسؤولية: درجة توفر الحرية للمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصة في العمل، والاستقلالية في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل، من فقرة (21–18) في الاستبانة.

الإبداع: مجموعة الوسائل التي يبتكرها المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصة بهدف تقديم خدمات ذات قيمة وفائدة للمستفيدين، من فقرة (25–22) في الاستبانة.

المخاطرة: المدى الذي يتمتع به المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصة بالانخراط وتبني القيام بمبادرات وأفعال شديدة المخاطرة تنعكس إيجاباً على مستويات أداء المدرسة، فقرة(29–26) من خلال الاستبانة.

التوجهات الاستراتيجية *Orientation Strategic*: توجهات المدارس الخاصة والتي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتبني مستويات أداء متفوقة (Morgan & Strong, 2003: 167). وسيتم قياسها من خلال: التوجه الاستراتيجي التحليلي والتوجه الاستراتيجي المستقبلي.

التوجه الاستراتيجي التحليلي: منهج حل المشكلة الشامل لاتخاذ القرار الاستراتيجي والناتج عن السعي لضمان تفهم شامل للجوانب أو العوامل المتعلقة في بيئة المدارس الخاصة وما يحيطها من عوامل، ويشير إلى طبيعة الأنظمة الداخلية لتنفيذ إستراتيجية المدارس من اجل تبني الأهداف المطلوبة (Morgan & Strong, 2003)، فقرة (34-30) من خلال الاستبانة.

التوجه الاستراتيجي المستقبلي: المثابرة والالتزام المستقبلي بالاحتياجات ورغبات مختلف المستفيدين من خدمات المدارس الخاصة (Lohtia, et..al, 2009: 242)، فقرة (39-35) من خلال الاستبانة.

الــفــصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 ــ 1): الريادة

(2 ــ 2): الخصائص الريادية

(2 ــ 3): التوجهات الاستراتيجية

(2 ــ 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 ــ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 ـ 1): الريادية

من الطبيعي الإشارة إلى أن الريادة كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الإنسانية إلاّ أنها اختلفت عنها. حيث كانت الاهتمامات الأولى لمصطلح الريادة في علوم الاقتصاد ثم انتشرت إلى العلوم الأخرى. وقد عرفت بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية، سواء تعلقت بالابتداء بعمل معين والتخطيط له،تنظيمه،تحمل المخاطر في الاستثمار فيه،إدارته وتطويره أو بممارسة أنشطة إبداعية تتصف بالقدرة العالية على تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل. هي أيضا الرغبة في الإبداع لأجل أحياء منتجات المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبارها بالإضافة للخدمات والأسواق الجديدة الغير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين (Wiklund & Shepherd, 2006).

إن الريادة (Entrepreneurship) فن خلق أعمال جديدة (Ohtamaa, 2006). إذ أوضح كل من (Carpenter & Sanders, 2006) أنها أداة، كالفرص الجديدة واستخدام الموارد لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

كما عرفها (الغالبي وإدريس،2007) على أنها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها.

وأشار (Lussier, 2008) بأنها نشاطات تتضمن خلق منتوج جديد أو عمليات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة.

كما عرفها (Hitt, et.al., 2007) على أنها تعني الأنشطة التي تعتمدها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

وعرفت الريادة بأنها طرائق، وممارسات، وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة (Dess, et..al., 2007).

وبين (العاني وآخرون،2010) بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص، أو مجموعة من الأشخاص، من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات.

وعبر (Dess & Lumpkin, 2003) عنها بكونها ممارسات يستخدمها الإستراتيجيون في أنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة.

وعرفت بأنها أي محاولة لخلق مشروع جديد أو أعمال جدية، مثل خلق منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل فرد، أو فريق من الأفراد، أو من قبل منظمة قائمة (Hitt, et.al., 2001).

وأشار (Ma & Tan, 2006) بأنها نوع مميز من العقول أو طريقة فريدة في النظر إلى العالم، كنوع إبداعي من المغامرة، وأداة رائعة نحو تبني الذات.

وعاد (Hitt, et..al., 2007) بالإشارة إلى أن الريادة عملية تستخدم من قبل الأشخاص أو المجاميع لغرض تحديد الفرص الريادية ومن خلال تجاوز القيود الآنية المتمثلة بالموارد الحاكمة، وتتمثل ريادية الشركة، التي تمّ التركيز عليها في هذا الفصل، بعملية تطبيق النشاط الريادي "متضمنةً تحديد الفرص الريادية" داخل المنظمات العريقة والموجودة أصلاً، وتتمثل

الفرص الريادية بالظروف التي يمكن من خلالها استخدام السلع والخدمات الجديدة في إشباع حاجة السوق، وأصبحت الريادية تساهم بشكل إيجابي، وبشكل متزايد، في تطوير أداء الشركات، وتعمل على تحفيز النمو الاقتصادي الشامل.

وقد أشار (Miles, et..al., 2003) أنها تعني نشاطات من أجل استغلال الفرص الفريدة والتي ينتج عنها أداءً متميزاً.

وكذلك أشار (Teny, 2007) بأنها العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تبدع وتكون أعمال جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها.

وعرفها (Rachman, et..al., 2011) على أنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطرة المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة بما يحقق تراكم الثروة.

ويعرفها (العلي والنجار،2006) على أنها التفرد المعتمد على الاختلاف والتنويع والتوافقات الجديدة والطرائق الجديدة، وليس على النماذج والعادات المتبعة، للوصول إلى تأمين منتجات متميزة.

ولخص (Wickham, 2001) الأفكار الأساسية للريادة ضمن منظور شمولي متكامل ومتنوع، مؤكداً على ثلاثة أوجه مهمة لفهم الريادة وهي:

1. الريادي كوكيل ومبادر اقتصادي، وهنا يلعب الريادي دوراً في أحداث تأثير اقتصادي إيجابي في حياة المنظمة وتطورها.
2. الريادي كفرد يحمل خصائص شخصية مميزة.
3. الريادي كمدير يعي ويفهم المهام الخاصة للمنظمة.

كما استخلص (متعب وراضي،2009) بعض الأفكار التي ترتبط بمفهوم الريادة من المنحى الاستراتيجي:

- أن الريادة يمكن أن تكون طريقة أو ممارسة أو نشاط أو عملية أو نوع مميز من العقول يستخدمها الإستراتيجيون في البحث عن الفرص الجديدة وأنها ذات صفة متقطعة.
- أنها تتضمن أفكار إبداعية في خلق منتوج أو خدمة جديدة أو دخول أسواق جديدة أو خلق مشاريع جديدة أو تغيير مجال الأعمال لمنظمة قائمة.
- يمكن أن تنبع الريادة من شخص واحد أو من فريق عمل أو من قبل منظمة قائمة.
- إن الأداء المتميز هو نتاج الريادة سواء كانت على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة.

تعدُ الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي (العاني وآخرون،2010):

1. إحداث التغيير والتحول، إذ يعدُ الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
2. إيجاد العديد من المشروعات التي تعدُ مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
3. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تبني النمو الاقتصادي.
4. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.
5. إحداث التغير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.

6. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.

7. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً اقتصادياً.

ومن خلال الأفكار المستعرضة سابقاً، ترى الباحثة أن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وأحجامها.

(2 ــ 2): الخصائص الريادية

اختلف الباحثون في تحديدهم لخصائص الريادي وسلوكه، فمنهم من ركز على أن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل، وقد ذكر بعض الباحثين الخصائص الشخصية للريادي التي من أبرزها الاستعداد والميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة والالتزام والتفاؤل واتباع المنهج النظمي (النجار والعلي، 2006: 10 -13).

منذ بداية القرن السابع عشر الميلادي وحتى أواخر القرن الماضي تطور مفهوم الريادي حيث بدأت الريادة تأخذ إبعادا اقتصادية واجتماعية.يعرف الريادي على انه ذلك الفرد الذي يقوم بالمزج بين عناصر الإنتاج المختلفة (الموارد، العمالة، والأصول الأخرى) بنسب متوافقة لجعل

قيمتها اكبر من ذي قبل. وقد اعتمدت اغلب الدراسات التي تطرقت لموضوع الريادي على أسلوبين أساسيين لتعريف الريادي هما (حمزة، 2009: 16):

1. **الأسلوب الوظيفي،** وهو يركز على أعمال الريادي وسلوكياته ووظائفه وهذا الأسلوب يعرف الريادي على حسب سلوكه وأفعاله حيث يصف وظائف الريادي التي على أساسه يتم تمييز الريادي عن غيره.

2. **الأسلوب الوصفي،** وهو الذي يؤكد على خصائص وصفات الريادي.

والريادي هو الشخص الديناميكي الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل عمل اللاتأكد في ديناميكية عمل السوق (Ahmad & Seymour, 2008: 8). ويرى (مراح، 2003: 42) إن الريادي عليه مواجهة مخاطر التجارة لأنه يعمل في سوق غامضة وأمام هذا الغموض والمنافسة القوية لا بد على الريادي إن يطور المميزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السوق ويتمثل فعله في استغلال الفرص التجارية التي تستغل من طرف الآخرين وسلاحه في ذلك اليقظة في محاولة توقع المستقبل.

كما حدد (Danald & Richard, 2001:29) خصائص الرياديين بما يأتي:

- القدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيرهم وإدارة أنفسهم.
- الثقة العالية بالنفس والاستعداد الفعال لاتخاذ القرارات.
- تحمل المخاطرة وتقبل حالات الغموض.
- مرونة التفكير والاستعداد العالي لقبول حالات الفشل.
- الصبر والاهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال.

وأضاف (William, et.al, 2002: 282) خصائص أخرى فضلاً لما تقدم، وهي:

- الخبرة في مجال الأعمال.
- والحيازة على شهادة جامعية.

الرياديون لديهم الكثير من المميزات التي تجعلهم يعاملوا كقادة، فهم غالبا ما يعارضون المديرين والإداريين الذين يطلبون منهم بان يكونوا أكثر إتباعا للطرق المعروفة وأقل مخاطرة، وأن اغلب رواد الأعمال يعملون في فرق وليس فقط بشكل فردي، إذ يعرف الريادي على انه الشخص الذي يسعى نحو إيجاد فرص جديدة للعمل غير معروفة مسبقاً لكسب الثروة من ذلك (Morrison & Scott, 2003: 10).

الريادي هو اللاعب الأكثر أهمية في اقتصاد اليوم واختيار الريادي يتطلب فهم واسع لطبيعة العمل، إذ أن الريادي يجب أن يمتلك القدرة على دمج المواهب وإدارة الأعمال بالشكل الذي يضمن تقديم منتجات مبدعة (Lazear, 2002: 1)

والخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه، ووفق هذا التصور يمكن تصنيف خصائص الريادي على النحو التالي (حمزة، 2009: 24):

1. **الخصائص الشخصية، وتشمل** (Širec & MoČnik, 2010: 4 – 7)

- الاستعداد والميل نحو المخاطرة، إن الريادي هو الشخص المخاطر لذلك فأن أهم ميزة في الريادة هو الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد أن الشركات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد هي أكثر ميلاً للمخاطرة من الشركات الكبيرة.

- الثقة بالنفس، إن الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، والثقة بالنفس يستطيع الريادي من خلالها أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً حيث انه يمتلك شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.
- الاندفاع للعمل، يظهر الريادي مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق.
- الالتزام، لا بد من الريادي من استمرار تركيزه على أهدافه وعدم تخليه عن تخطيط أنشطته كما أن سر نجاح الريادي هو التزامه بواجباته التي رسمها لنفسه.
- التفاؤل، يتميز الريادي بأنه متفائل أكثر من غيره مع العلم أن الأشخاص قد يفشلون في تبني شيء ما في مراحل الحياة وهذا أمر لا يمكن تفاديه ولكن يجب التعلم من ذلك الفشل لاستمرار النجاح.

2. **الخصائص السلوكية، وتشمل** (Dyer, et..al, 2008: 319 – 322):

- المهارات التفاعلية، وهي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.
- المهارات التكاملية، وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال بين الفعاليات وبين والأقسام.

3. الخصائص الإدارية، وتشمل (Islam, et.al, 2011: 290-292):

- المهارات الإنسانية، وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.
- المهارات الفكرية، يتطلب من الريادي امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤية لإدارة المشروع الصغير وكيفية ارتكازه على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أساس العقلانية.
- المهارات التحليلية، ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية.
- المهارات الفنية، وتتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أداءه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشاريع ذات الطابع الفني.

تأسيساً على ما تقدم ترى الباحثة أن من أبرز خصائص الرياديين هي حب العمل والمبادرة والتعلق بهما والإصرار على النجاح رغم المخاطر والثقة الكاملة والتصميم وحب التنفيذ والمهارة في إدارة المخاطر ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها والاستقلالية في العمل ومجابهة التحديات والشعور بالإنجاز وتبني السيطرة المالية والاستقلال المالي كما أن العمليات الريادية تتضمن أبعادا مختلفة من الخصائص والمهارات التي ينبغي أن يضطلع بها الريادي في مختلف جوانب النشاطات التي يقوم بها.

وأوضح (العاني وآخرون، 2010) أن الدور الذي يقوم به الريادي يختلف عن دور المدير، حيث يمارس الريادي الأنشطة الآتية:

- مِلكية المنظمة: يمتلك العديد من الرياديين منظمات خاصة بهم، وتتصف المنظمات الحديثة بأنها تفرق بين ملكية المنظمة، وبين تشغيلها وإدارتها. وإذا كان الريادي يملك المشروع فإنه يمارس دور المدير ودور مالك المشروع.
- إيجاد منظمة جديدة: يعتقد معظم الباحثين والأكاديميين بأن إيجاد منظمة جديدة هو ما يميز الشخص الريادي عن غيره، لأنه يأخذ على عاتقه مهمة إيجاد وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة والتي تشمل (الأفراد، الممتلكات، مصادر الإنتاج). وإعطائها مسمى قانونياً.
- تقديم ابتكار إلى السوق: يعدُ الابتكار جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة، خاصة وأن تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للمدير. والابتكار ليس محصوراً فقط في تطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة، ولكنه يتعدى ذلك إلى ابتكار أو إدخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة أو إنتاج المنتج (بطريقة أقل تكلفة أو أكثر ملائمة) من أجل إضافة قيمة جديدة إلى المستهلك.

- تحديد الفرصة السوقية: الفرصة هي الفجوة في السوق بين ما هو محتمل وبين ما هو موجود فعلاً، واستغلالها بتقديم ما هو أفضل وذي قيمة. إن الفرص متوافرة في كل الأوقات، وليس من الضروري أن تعبر عن وجودها. فإذا تم استغلالها فإن هذا يعني أنه تمت رؤيتها وتمييزها بشكل فعال. وتعدُ القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة (العتيبي، 2008).

- القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة: يتميز الريادي بالطريقة التي يمارس بها أعماله نتيجة الخبرة أو القدرة على الابتكار أو اكتشاف الفرص الجديدة، أو المعرفة، والقدرة الخاصة على اتخاذ القرار حول كيفية تحديد المصادر النادرة في حالات محدودية المعلومات وعدم التأكد.

- القدرة على القيادة: تعدُ القيادة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الريادي عند تطوير مشروعه، إذ تم اعتبارها عاملاً مهماً لنجاح الإدارة من خلال: (ممارسة دور القيادة في بناء الإستراتيجية، والتأكد من فهم المرؤوسين للأهداف وإدراكهم لأهميتها وتأييدهم لها، والقدرة على تغيير الرموز والشعارات، والتأكيد على وجهات النظر الجديدة، والمرونة وحب خوض التجارب الجديدة (شلبي، 2008).

ووفقاً لرأي كل من (Darney & Magee, 2007) واللذان أكدا على أن التجارب الكثيرة في دول العالم أشارت أن الرياديين هم الذي يأتون بالمشروعات الجديدة الناجحة، التي تثري الأفراد والاقتصاد وتحرّك المجتمعات نحو مستويات أعلى من النشاط والرفاه والأمل،

لهذا فإن الخصائص النمطية التي ترسم للريادي هي خصائص إيجابية حافلة بالنشاط والقدرة والتطلع إلى النجاح، والتي يمكن تحديدها بالآتي:

1. القدرة الذاتية على التحكم بقراراته، يعتقد الريادي أنه يمتلك القدرة على أن يسيطر على عمله ونتائجه.
2. مستوى الطاقة العالي، الريادي مثابر ويعمل بجد ويقوم بجهود استثنائية من أجل النجاح.
3. الحاجة الكبيرة للإنجاز، الريادي محفّز للانجاز، ومتطلّع لتبني الأهداف التي تتسم بالتحدي.
4. السماح بالغموض، يتحمّل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد.
5. الثقة بالنفس: يشعر الريادي بأنه يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذا رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.
6. موجه للنشاط: يحاول الريادي أن يعمل على حل المشكلات، وتأدية العمل بسرعة ولا يميل لهدر الوقت الثمين.
7. الرغبة في الاستقلال: يسعى الريادي للعمل باستقلالية، ويكون هو الرئيس المباشر ولا يميل للعمل تحت إمرة الآخرين.

(2 ـــ 3): التوجهات الاستراتيجية

وأشار (القطامين، 2002: 73) إلى أن التوجه الاستراتيجي هو عبارة عن الطريقة التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية

والمُحبطة لعملها، فالتوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

وبين (Ginter, et.al, 1998: 174) بأن التوجه الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدُها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) ونبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) من خلال إدراك ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة المقارنات المرجعية للمنظمة لتبني أهدافها.

ويرى (Slater & Olson, 2001) أن التوجه الاستراتيجي *Strategic Orientation* يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال. وبنفس السياق يعرف (Menguc & Auh, 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة والتي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتبني مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

وأوضح كلٌ من (Wheelen & Hunger, 2008: 133) بأن التوجه الاستراتيجي يتطلب من المنظمة أن تقرر توجُهها وأن تطرح ثلاثة أسئلة، تعكس مضمون التوجه الاستراتيجي وعلى النحو الآتي:

- هل على المنظمة أن تتوسع أو تتراجع أو تستمر في عملياتها الحالية من دون تغيير؟
- هل على المنظمة أن تركز على الأنشطة الحالية الخدمية والصناعة أم تنوع في أنشطتها؟
- وعندما تريد المنظمة أن تحقق نمواً مُستهدفاً أو توسعاً على مستوى وطني أو عالمي في هذا المجال فهل تتجه نحو تبني ذلك من خلال تطوير الإمكانات الداخلية ؟ أم من خلال مصادر خارجية ؟ عن طريق استراتيجيات الاكتساب أو الحيازة، أو الاندماج، أو التحالفات.

وفي الدراسة اعتمدت الباحثة في تحديد التوجهات الاستراتيجية بالاستناد إلى كل من (Morgan & Strong, 2003: 163 - 176 ؛ Venkatraman, 1989: 942-962) من خلال التوجه الاستراتيجي التحليلي والمستقبلي.

إذ يبين **التوجه الاستراتيجي التحليلي** قيام المنظمة بمواجهة إما حالة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية شديدة وكذلك عدم الاستقرار في المنتوجات نتيجة للتقدم أو التطور الفني السريع وفي هذه الحالة ينتج إما تذبذب في الطلب أو السعر أو التكلفة وهنا على المنظمة أن تجد إستراتيجية تكون مخرجاً لتبني نوع من الاستقرار. وأن هذا التوجه يشير إلى طبيعة الأنظمة الداخلية في المنظمة والمستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية لها (Venkatraman, 1989).

ويرى (Johnson & Scholes, 2008 :48) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. فالتوجه الاستراتيجي التحليلي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. ومن هنا، فإن التحليل الاستراتيجي يتعلق أساساً بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أم البشرية.

ويوضح (Thompson, 2003: 37) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يعنى فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تبني أفضل أداء. إذ أن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعنى قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعنى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة. وتبرز أهمية التوجه الريادي التحليلي في أنه يعطى صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها.

ووفق لـــ (Morgan, et..al, 2009) يقصد بالتوجه الاستراتيجي التحليلي بأنه المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل عملية تحديد الأهداف واختيار البدائل الممكنة، ويتصف التوجه الاستراتيجي التحليلي بخصائص وسمات معينة لا بد من توافرها لتجعلها ملائمة للاستخدامات المختلفة، كأن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن فهمها وتقويمها بسهولة، كما يجب أن يكون توقيتها مناسباً، إذ أن هناك صعوبات في الحصول على المعلومات التي تتميز بكل تلك الصفات في الوقت نفسه من نظم المعلومات الإدارية التقليدية، وهكذا اقتضت الحاجة لتجاوز المشكلة وتقديم استجابة لحاجة الاستراتيجية وإدارتها للمعلومات، وذلك عن طريق تطوير وتحسين مستوى الأداء المتوازن ليكون نموذجا معلوماتيا خاصا يغذي

الاستراتيجية بالمعلومات التي تسهم في إدارتها وتوضح الطريق الأنجح في توجهاتها للمستقبل، وتقدم مقاييس لتقويم تأثير الأبعاد المتعددة على الاستراتيجية.

فيما يعبر عن **التوجه الاستراتيجي المستقبلي** ضمن الإطار النشوئي لفكرة الاستراتيجية كمنظور لإدراك العالم ورسم أيديولوجية المنظمة، وأساسا لثقافتها وشخصيتها ودستورها والتزامها واقتدارها في تصميم الاستجابة الصحيحة للبيئة والتأكيد على العقل الجماعي والتفكير والسلوك (الخفاجي، 2000: 14).

ويعرف كل من (Shunnaq & Reid, 2000: 21) التوجه الاستراتيجي المستقبلي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها.

ويرى (الراوي، 2001: 35) بأن التوجه الاستراتيجي المستقبلي أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتبني الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها.

ويوضح كل (Hitt, et.al., 2001: 497) بأن التوجه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة يتضمن تطوير رؤية طويلة الأمد للمقصد الاستراتيجي لها، والتي تمتد ما بين (5ــ- 10) سنوات في المستقبل، وتستند عليها بوصفها صورة مثالية، وهي الشخصية التي تبحث عنها المنظمة، وللرؤية جانبين، الأول: متمثل بالأيدلوجية الأساسية للمنظمة، والثاني: هو المستقبل الاستشرافي الذي يحفز العاملين على التوسع إلى ما وراء تطلعاتهم الحالية في الإنجاز، وإحداث

تغير هام، وتقدم يراد تبنيه، وإنه يعمل بوصفه موجهاً للكثير من الجوانب الخاصة بعملية تنفيذ إستراتيجية المنظمة، ويشمل ذلك: الدافعية، والقيادة، وقدرات العاملين، والتصميم المنظمي.

وقد ذكر كل من (Hill & Jones, 2009: 45-151) ضرورة قيام المديرين بوضع الأهداف الاستراتيجية الطموحة لتوسيع المنظمة وتطويرها، وكذلك فإن كلاً من الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية تحددان المقصد الاستراتيجي للمنظمة، وإن فائدة وضع الأهداف الاستراتيجية التوسعية تعطي شعوراً بالتوجه المستقبلي للأفراد داخل المنظمة، وكذلك تساعد في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتجميع الموارد، ودعم المدراء داخل المنظمة للبحث والاهتمام بالتحسينات المعنوية لتبني الأهداف المحدودة، وتنعكس أهمية قيم المنظمة في تحديد سلوك المديرين من المبادئ الأساسية في تمثيل التوجه المستقبلي للمنظمة.

وقد ذكر (Lehtonen, 2003: 9) أن لفظ التوجهات الاستراتيجي المستقبلية يعني عمق وطول العلاقة بين المنظمات في بعض الأحيان، كما أن بعضهم يستخدم نفس التعبير ليصف توجه المنظمة المستقبلي نحو فئة معينة من المستفيدين. وقد قدم (Lohtia, et..al, 2009: 242) تعريفاً للتوجه المستقبلي متضمناً مثابرة المنظمة والالتزام المستقبلي تجاه مختلف فئات المتعاملين.

(2 ـ 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 ـ 4 ـ 1): الدراسات العربية

ـ دراسة (الطويل، 2006) بعنوان "**العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**".

هدفت الدراسة تحديد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. وقد تكونت عينة الدراسة من مديري هذه الشركات والبالغ عددهم (65) مديراً يعملون في هذه الشركات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن هنالك تقارباً بين آراء أفراد العينة حول وضع التهديدات التي تتعلق بالمتغيرات الخارجية من حيث سرعة حركتها وإمكانية التحكم بها.

ـ دراسة (صالح، وجاسم، 2007) بعنوان "**تشخيص واقع الأنماط الريادية عند المرأة العراقية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني**".

هدفت الدراسة تشخيص أنماط المرأة العراقية الريادية ومعرفة علاقتها بالخصائص الشخصية. تكونت عينة البحث (300) امرأة تتوافر فيهن الخصائص الشخصية المعتمدة في الدراسة، وكانت نوع العينة من النوع الطبقي العشوائي إذ وزعت على طبقات المجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كل نمط من أنماط الريادية مثل (الباحثة، والمثابرة، والمؤازرة، والمثالية، والشاطرة) حققت علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية مع الخصائص الشخصية وبالتالي فإن الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات متوافرة ومؤثرة.

ــ دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "**أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية**".

هدفت الدراسة تحليل اثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث تم قياس التوجه الريادي بخمسة أبعاد تمثلت في البعد الإبداعي والبعد نحو المخاطرة والبعد الاستباقي والبعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي. تكونت عينة الدراسة من (66) شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود اثر ايجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

ــ دراسة (الكساسبة، 2008) بعنوان "**الاستعداد للريادة: دراسة استكشافية على طلبة الأعمال في جامعة البترا في الأردن**".

هدفت الدراسة فحص استعداد الريادة لدى طلبة إدارة الأعمال في جامعة البترا في الأردن. وقد اختيرت عينة عشوائية مكونة من (213) طالباً وطالبة متخصصين في إدارة الأعمال في جامعة البترا. وقد بينت نتائج الدراسة أن ما نسبته (48.4%) من المستجيبين في المرحلة التحويلية تجاه الريادة، في حين ما نسبته (49.3%) من الطلبة مشكوك في توجههم نحو الريادة إذ أن مستوى الريادة لديهم منخفض. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد اختلافات بين الطلبة المستجيبين تعزى للنوع أو العمر أو مستوى السنة الدراسية.

ـ دراسة (العجمي، 2009) بعنوان "**أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية**".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية. وقد تكونت عينة الدراسة من (188) مديراً ورئيساً لقسم يعملون في شركة البترول الوطنية الكويتية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية والأداء في شركة البترول الوطنية الكويتية.

ـ دراسة (الشيخ، وآخرون، 2009) بعنوان "**صاحبات الأعمال الرياديات: سمات وخصائص**".

هدفت الدراسة الكشف عن الخصائص والسلوكيات الريادية التي تمتلكها الرياديات الأردنيات، بالإضافة إلى بيان أثر الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية للرياديات الأردنيات في الخصائص والسلوكيات الريادية التي يمتلكها. وقد تكونت عينة الدراسة المكونة من (71) ريادية أردنية يمتلكن مشاريع ناجحة في مجال الأعمال كلها ومن مختلف مناطق المملكة واللاتي تم اختيارهن ضمن مجموعة من المعايير. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن الرياديات الأردنيات يتمتعن بدرجة عالية من الثقة بالنفس وحب الإنجاز والإبداع والابتكار، والمبادرة والقدرة على بناء شبكة علاقات مع جهات مختلفة وهناك تأثير ذي دلالة

إحصائية بين المستوى التعليمي وخاصية المبادرة لدى الرياديات من حملة الشهادات العليا. كما توجد فروق بين سنوات الخبرة وخاصيتي التخطيط وبناء شبكة العلاقات للرياديات الأردنيات.

ـــ دراسة (إسماعيل، 2010) بعنوان "**خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى**".

هدفت الدراسة تحديد مدى تأثير خصائص الريادي في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي في نينوى على الإبداع التقني وتشخيص وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين خصائص الريادي والإبداع التقني لدى الأفراد المبحوثين. وقد تكونت عينة الدراسة من (160) عاملاً يعملون في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى بالعراق. وقد توصلت النتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص الريادي والإبداع التقني، إذ ارتبطت خصائص الريادي المعتمدة في البحث (الخصائص الشخصية والخصائص السلوكية والخصائص الإدارية) مع الإبداع التقني بعلاقة معنوية موجبة ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات. كما كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي في خصائص الريادي مجتمعة في الإبداع التقني، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للخصائص الشخصية والخصائص الإدارية بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي للخصائص السلوكية، بصورة منفردة في الإبداع التقني من جهة ثانية.

ــ دراسة (ناصر والعمري، 2011) بعنوان "**قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية: دراسة مقارنة**".

هدفت الدراسة قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق. تكونت عينة الدراسة من (115) طالباً وطالبة من برنامجي الماجستير والدكتوراه بشكل طبقي للعام (2009 ــ 2010). ولتبني أهداف الدراسة تم تصميم استبانة ووزعت على عينة الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في الأعمال الريادية يفسر ما نسبته (22.1%) وأثر يفسر ما نسبته (21.9%) في سلوك الأعمال الريادية، وأثر يفسر ما نسبته (8.7%) في الطموح في الأعمال الريادية.

ــ دراسة (البنوان، 2011) بعنوان "**أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة**".

هدفت الدراسة التعرف على أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت. وقد تكونت عينة الدراسة المكونة من (52) فرد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي في أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الربحية ؛ نمو

عدد العاملين)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثالي على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين)، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث (الحصة السوقية ؛ نمو عدد العاملين)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الريادي المثابر على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت من حيث الربحية.

(2 ــ 4 ــ 2): الدراسات الأجنبية

ــ دراسة (Wong, et..al, 2005) بعنوان ***Entrepreneurial Individual "Characteristics and Entrepreneurial Success Potenia".l***

هدفت الدراسة فحص أثر الخصائص الريادية الفردية على النجاح الريادي المحتمل لطلبة الهندسة الصناعية. وقد تكونت عينة الدراسة من (215) طالباً يدرسون تخصص الهندسة الصناعية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الصفات الخاصة لها تأثير قوي التنبؤ تجاه العوامل الفكرية المختلفة على الإبداع، كما أن التوجه بالمخاطر والرغبة في الإنجاز يعتبران خاصتين مهمتين وتؤثران على العوامل الفكرية المرتبطة بالنية بالنجاح.

ــ دراسة (Adegbite, et..al, 2007) بعنوان ***"Evaluation of the Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale .Manufacturing Industries in Nigeria***"

هدفت الدراسة تقييم أثر الخصائص الريادية على الأداء في حقل الصناعات الصغيرة في نيجيريا. وقد تكونت عينة الدراسة من (100) شركة صناعية صغيرة في نيجيريا اختيرت بشكل

عشوائي متضمنة صناعة الغذاء والأخشاب الكيماويات والمواد الصيدلانية ومنتجات الفايبر. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالارتباط والانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن عامل الخبرة والذي يعد واحداً من الخصائص الريادية يؤثر على الأداء، وأن (7) من أصل (10) خصائص ريادية فردية تساهم بشكل سلبي في العائد على المبيعات، وأن كلاً من الكفاءة وجودة المنتج والبحث عن المعلومات والتخطيط النظامي والرقابة لها تأثير إيجابي على الأداء.

- دراسة (Tajeddini & Mueller, 2009) بعنوان ***"Entrepreneurial Characteristics in Switzerland and the UK: A Comparative Study of Techno-Entrepreneurs"***.

هدفت الدراسة تحديد مدى الاختلاف في الخصائص الريادية لعينة من الشركات الريادية عالية التكنولوجيا في كل من سويسرا والمملكة المتحدة. وقد تكونت عينة الدراسة من (253) فردا رياديا يعملون في تلك الشركات في كل من سويسرا والمملكة المتحدة لتحديد الاختلاف بين المجموعتين. وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من الاستقلالية والمخاطرة والرقابة حصلت على درجة عالية في الشركات الريادية عالية التكنولوجيا في بريطانيا بالمقارنة مع الشركات العاملة بنفس القطاع في سويسرا. كما أن الخصائص المرتبطة بالحاجة إلى الإنجاز والبراعة والإبداع والثقة هي أعلى في الشركات السويسرية منها في الشركات البريطانية.

ـ دراسة (Grawe, et..al, 2009) بعنوان ***"The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance".***

هدفت الدراسة إلى بيان كيف أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يؤثر في إبداع الخدمة، وكيف أن النتيجة تؤثر في الأداء السوقي لهذه المنظمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (362) موظف في (6) شركات أمريكية تعمل في مجال الإمداد. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات المبحوثة، إلا أن هناك عنصر واحد من عناصر التوجه الاستراتيجي لا يرتبط بإبداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالإضافة إلى أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة يؤثر على الأداء التسويقي لهذه المنظمات.

- دراسة (Zain, et..al, 2010) بعنوان ***"Entrepreneurship Intention among Malaysia Business: Students".***

هدفت الدراسة فحص قضايا مختلفة منها السمات الشخصية والعوامل البيئية التي تؤثر في النية والرغبة الريادية لدى طلاب كلية الأعمال بمختلف بتخصصاتها في جامعة حكومية بماليزيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (288) طالباً وطالبة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن نسبة (67.1%) من المستجيبين لهم رغبة في العمل الريادي وأن يصبحوا رجال أعمال، وأن أغلب قراراتهم بهذا الخصوص تتأثر بتوجيه عدد من أفراد عائلاتهم بنسبة (18.9%) ومن الأكاديميين بنسبة (18%) ومن رجال الأعمال بنسبة (16%) كما تسهم المواد

الدراسية في إثارة الدافعية للعمل الريادي بنسبة (50.9%) وتسهم خلفية العائلة في الريادية بنسبة اكبر وهي (60.5%).

ـ دراسة (Collings, et..al, 2010) بعنوان ***"Strategic Orientation, Human Resource Management Practices and Organizational Outcomes: Evidence from Turkey"***.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي على المحصلات التنظيمية والمتضمنة مهارات العاملين؛ وقدراتهم، وتحفيز العاملين بالإضافة إلى الأداء المالي. وقد تكونت عينة الدراسة من (340) شركة تركية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن المواءمة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي تؤثر في مهارات العاملين؛ وقدراتهم، وتحفيز العاملين والأداء المالي للشركة ككل.

ـ دراسة (Jaafar, et..al, 2010) بعنوان ***"Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers"***.

هدفت الدراسة تحديد طبيعة المحفظة الديمغرافية والخصائص الريادية لمديري ومالكي الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا. ولتبني أهداف الدراسة قام الباحثون بالإطلاع على الوثائق والمحفظة الديمغرافية لمديري ومالكي الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا بالإضافة إلى تصميم استبانة أعدت خصيصاً كجزء لتبني أهداف الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (137) مديراً ومالكاً للفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن العوامل الديمغرافية لم تكن عامل معنوي في

تحديد مضامين الشخصية الريادية لأفراد عينة الدراسة، وأن الثقة بالنفس لم تكن ذا أهمية كبيرة في تحديد الخصائص الريادية لأفراد عينة الدراسة.

ـ دراسة (Avic, et..al, 2011) بعنوان ***"Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country"***.

هدفت الدراسة إلى فحص مستوى تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية بالإضافة إلى أثر هذا التبني على أداء هذه الشركات المالي والتشغيلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (67) شركة سياحة تركية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية يؤثر على مستوى أدائها المالي والتشغيلي.

ـ دراسة (Álvarez-Herranz, ett.al, 2011) بعنوان "***How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Coss-National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology"***.

هدفت الدراسة تحليل أثر العوامل الديمغرافية الاجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الأفراد في (22) مدينة. وقد تكونت عينة الدراسة من الأفراد ذوي النشاطات الريادية في (22) مدينة قسمت حسب مستوى الداخل عالي من جهة ومتوسط منخفض من جهة أخرى. وكانت المدن ذوي الدخل العالي متضمنة كل من الولايات المتحدة، وكندا، والمملكة المتحدة، والدنمارك، وفلندا، وفرنسا، وبلغاريا، وألمانيا، وإيرلندا، وإيطاليا، واليابان، وأسكتلندا، والنرويج، وسنغافورة، وسلوفينيا. أما المدن ذات الدخل المتوسط والمنخفض فقد تضمنت الأرجنتين، والبرازيل، والصين، وكورواتيا، وجنوب أفريقيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

أبرزها أن الخصائص الريادية تؤثر على السلوكيات الريادية بشكل إيجابي ودال في الحالات التالية: الخبرة السابقة، والعمر، والتعليم.

ـ دراسة (Karimi, et..al, 2011) بعنوان ***"Application of Structural Equation Modelling to Assess the Impact of Entrepreneurial Characteristics on Students"***.

هدفت الدراسة التعرف على أثر الخصائص الريادية على نية الطلبة في تنظيم مشاريعهم بالجامعات الإيرانية وذلك باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وقد تكونت عينة الدراسة من (346) طالباً من عدة اختصاصات الإدارة والزراعة والهندسة في (7) جامعات ولكلا المستويين الدراسات الأولية والعليا. وقد أظهرت النتائج أن النية الريادية تتأثر بشكل إيجابي بالكفاءة الذاتية للرياديين والحاجة إلى الإنجاز. وان تحمل المخاطرة والاستقلالية لا تؤثر بشكل مباشر على النية الريادية للطلبة لتنظيم مشاريعهم، كما أن الإبداع يتوسط الأثر ما بين الكفاءة الذاتية للرياديين والنية الريادية.

ـ دراسة (Al-Habib, 2012) بعنوان ***" Identifying the Traits of Entrepreneurs In A University Setting: An Empirical Examination of Saudi Arabian University Students"***.

هدفت الدراسة اختبار العلاقة بين أربعة خصائص شخصية للطلبة الرياديين في الجامعات السعودية. وقد تضمنت الخصائص كلاً من الإبداع، وتحمل المخاطر، والرقابة ومستوى الطاقة، والبدء بعمل خاص. تكونت عينة الدراسة من (600) طالب في (3) جامعات وتم تصميم استبانة عدت خصيصاً لتبني أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن

الطلبة الرياديين يفضلون الإبداع وتحمل المخاطر والتحلي بطاقة عالية والرقابة أكثر من الطلبة اللاريادييين.

ــ دراسة (Spanjol, et..al, 2012) بعنوان ***"Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach".***

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المحتمل للتوجه الاستراتيجي على إبداع المنتج بالاستناد على منهج Decompositional. وقد تكونت عينة الدراسة من (222) مدير تنفيذي لشركات خدمية وصناعية في ألمانيا وسويسرا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن للتوجه الاستراتيجي أثر معنوي على إبداع المنتجات في الشركات المشمولة بالدراسة.

(2 ــ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث أهداف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية ودور وأثر الخصائص الريادية على الأداء والطلبة، فيما سعت الدراسة الحالية تعرف على أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة

من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في تحديد الخصائص الريادية للمديرين.

الــفــصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 ـ 1): المقدمـــــــــــــــة

(3 ـ 2): منـهج الدراسة

(3 ـ 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 ـ 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينـة الدراسة

(3 ـ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 ـ 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 ـ 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 ــ 1): المقدمـــــــــــــــة

هدفت الدراسة الحالية بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة في عمان. ولتبني هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 ــ 2): منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، إذ إن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، لذلك عدّ المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب للدراسة الحالية. حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعيمي، وآخرون، 2009). وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

(3 ــ 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء و رؤساء الأقسام في المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان والتي تضم (500) طالب فأكثر والبالغ عددها (44) مدرسة. لقد

قامت الباحثة بمسح جميع أفراد مجتمع الدراسة فشملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان والتي تضم (500) طالباً فأكثر والبالغ عددهم (250) فرداً. والجدول (3 ــ 1) يوضح أسماء المدارس محل الدراسة.

الجدول (3 ــ 1)

المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان محل الدراسة

ت	المدرسة	ت	المدرسة	ت	المدرسة
1	كلية دي لاسال/الفرير	16	الجزيرة	31	كامبردج الأردن
2	الحكمة الثانوية	17	المدارس الانجليزية	32	الأردنية للنظم البريطانية
3	البيروني الثانوية	18	النمو التربوي الثانوية	33	المعارف الأهلية
4	العروبة الثانوية	19	الإتحاد الثانوية	34	المونتيسوري الحديثة
5	المطران	20	الجامعة الثانوية	35	الرضوان
6	الكلية العلمية الإسلامية الثانوية	21	أكاديمية الرواد الدولية الثانوية	36	الأردنية الكندية
7	الصفوة الأساسية	22	المنهل الثانوية	37	المشرق الدوليـــة
8	الأماني العلمية الثانوية	23	دار الأرقم الإسلامية الأساسية	38	الرضوان
9	النظم الحديثة الثانية	24	دار الأرقم الإسلامية الثانوية	39	البكالوريا الدوليـــة الهاشمية
10	العمرية الثانوية	25	السابلة الثانوية	40	أكسفورد
11	الجوهرة للتعليم التكنولوجي والأكاديمي	26	فيلادلفيا الوطنية	41	الجامعة
12	التربية الريادية الثانوية	27	الحصاد التربوي	42	الإبداع التربوي
13	النخبة الثانوية	28	الآمال الكبيرة	43	الصفوة
14	أكاديميةساندس الوطنية الأولى	29	الإنجليزية الحديثة	44	الأكاديمية التربوية الحديثة
15	الراي	30			

تم توزيع (250) استبانة على عينة الدراسة ضمن الفترة الواقعة ما بين الخامس عشر من آذار ولغاية الخامس عشر من نيسان (شهر واحد)، استرجع منها (242) بنسبة (96.8%).

وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (12) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (230) استبانة بنسبة (92%) من الموزع.

(3 ــ 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ــ 2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	71	31
	من 30– 34 سنة	64	28
	من 35– 39 سنة	55	24
	40 سنة فأكثر	40	17
المجموع		230	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	23	10
	بكالوريوس	137	60
	ماجستير	63	27
	دكتوراه	7	3
المجموع		230	100
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	22	10
	من 6 ــ 10 سنوات	87	38
	من 11 ــ 15 سنة	74	32
	أكثر من 16 سنة	47	20
المجموع		230	100
المركز الوظيفي	مدير	60	26
	رئيس قسم	170	74
المجموع		230	100

يوضح الجدول (3 ــ 2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ المركز الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 ــ 2) أن31% من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 24% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن 28% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما نسبته 17%.

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح في الجدول نفسه فقد تبين أن 10% من حملة شهادة الدبلوم المتوسط في اختصاصاتهم، وأن 60% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 27%، وأخيراً، 3% هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم.

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج والموضحة في الجدول نفسه أن ما نسبته 38% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 ــ 10 سنوات؛ وأن 10% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 ــ 15 سنة ما مجمله 32%. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 20%.

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، يظهر الجدول أن 26% هم من المديرين، وان 74% من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام.

(3 ـ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتبني أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت على عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس Likert Scale الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي.SPSS, version 18

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي: (الملحق 2)

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (العمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ المركز الوظيفي) لغرض وصف عينة

الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس الخصائص الريادية عبر ستة أبعاد رئيسة، وهي (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ المخاطرة) و(24) فقرة لقياسها، مقسمة بواقع أربع فقرات لكل واحد منها.

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) مقسمة بواقع أربع فقرات لكل واحد منها، وفق مقياس Five-point Likert Scale

الجزء الثالث: تضمن مقياس التوجهات الاستراتيجية عبر بعدين و(10) فقرات لقياسها، مقسمة بواقع أربع فقرات لكل منها.

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (34) فقرة بمقياس LiKert الخماسي، ملحق رقم (1).

(3 ـــ 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ـــ Statistical Package for Social Sciences version 18.

ومن خلالهما قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.
- اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في الخصائص الريادية للمديرين تبعاً لاختلاف العمر وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي.

(3 ـ 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1).

ب) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية

والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2009: 88). والجدول (3 ــ 3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ــ 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الخصائص الريادية	24	0.942
1 ــ 1	الثقة بالنفس	4	0.892
1 ــ 2	المبادرة	4	0.897
1 ــ 3	حب الإنجاز	4	0.873
1 ــ 4	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	4	0.892
1 ــ 3	الإبداع	4	0.858
1 ــ 4	المخاطرة	4	0.819
2	التوجهات الاستراتيجية	10	0.884
2 ــ 1	التوجه الاستراتيجي التحليلي	5	0.884
2 ــ 2	التوجه الاستراتيجي المستقبلي	5	0.846
الإستبانة ككل		34	0.942

إذ يوضح الجدول (3 ــ 3) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.884–0.886) للتوجهات الاستراتيجية كحد أعلى، و (0.942) لخصائص الرياديين كحد أعلى، كما بلغ معامل ثبات الإستبانة بشكل شمولي (0.942)، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تبني أغراض الدراسة وفقاً لــ (Sekaran & Bougie, 2009: 88).

الــفــصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 ــ 1): المقدمــــــــــــــــة

(4 ــ 2): تحليل نتائج الدراسة

(4 ــ 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4 ــ 1): المقدمــــــــــــــــة

تم في هذا الفصل استعراض نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 ــ 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: أبعاد الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان

لوصف مستوى أبعاد الخصائص الريادية في المدارس الخاصة في عمان (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ المخاطرة)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة.

جدول (4 ــ 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الثقة بالنفس في المدارس الخاصة في عمان

ت	الثقة بالنفس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	لدي القدرة على رؤية الميول غير الواضحة للآخرين	4.273	0.526	24.921	0.000
2	أحافظ على الحلول الجديدة في عملي بشكل مستمر	4.245	0.548	23.362	0.000
3	السمعة المأخوذة عني بأنني أتمسك برأيي	4.216	0.676	18.529	0.000
4	ليس من السهل تثبيط عزيمتي فأنا أصر على مواجهة العقبات	4.113	0.759	15.081	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الثقة بالنفس	4.211	0.627		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقة بالنفس للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.113 ــ 4.273) بمتوسط مقداره (4.211) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للثقة بالنفس للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدي القدرة على رؤية الميول غير الواضحة للآخرين**" بمتوسط حسابي

بلغ (4.273) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.211)، وانحراف معياري بلغ (0.526)، فيما حصلت الفقرة "**ليس من السهل تثبيط عزيمتي فأنا أصر على مواجهة العقبات**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.113) وهو أدنى من المتوســط الحــسابي الكلي والبالغ (4.211) وانحراف معياري (0.759).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حــول بعــد الثقة بالنفس بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الثقة بالنفس للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد الثقة بالنفس للمديرين فــي المدارس الخاصة في عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الثقة بالنفس للمديرين في المدارس الخاصة في عمــان محــل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المبادرة في المدارس الخاصة في عمان

ت	المبادرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي	3.801	0.979	8.424	0.000
2	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي	3.773	0.784	10.156	0.000
3	أعمل على بناء علاقات حميمة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة	3.877	0.912	9.900	0.000
4	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي	3.962	0.767	12.908	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمبادرة	3.853	0.860		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يظهر الجدول (4 ــ 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة المبادرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.773 ــ 3.962) بمتوسط مقداره (3.853) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمبادرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي**" بمتوسط حسابي بلغ

(3.962) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.853)، وانحراف معيـاري بلـغ (0.767)، فيما حصلت الفقرة "**أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.773) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.853) وانحراف معياري (0.784).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حـول بعـد المبادرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حـول أهميـة المبادرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قـيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد المبادرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المبادرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان محل الدراسـة مـن وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى حب الإنجاز في المدارس الخاصة في عمان

ت	حب الإنجاز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج	4.150	0.740	16.001	0.000
2	أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عالية	4.047	0.760	14.172	0.000
3	عندما أكون مهتماً بعمل معين تقل حاجتي للراحة	4.122	0.739	15.631	0.000
4	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية	4.103	0.779	14.571	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لحب الإنجاز	4.105	0.754		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يظهر الجدول (4 ــ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بحب الإنجاز للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.047 ــ 4.150) بمتوسط مقداره (4.105) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لحب الإنجاز للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج**" بمتوسط حسابي بلغ

(4.150) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.105)، وانحراف معيـاري بلـغ (0.740)، فيما حصلت الفقرة "**أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عاليـة**" علـى المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.047) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلـي والبالغ (4.105) وانحراف معياري (0.760).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد حب الإنجاز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية حب الإنجاز للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قـيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد حب الإنجـاز للمـديرين فـي المدارس الخاصة في عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى حب الإنجاز للمديرين في المدارس الخاصة في عمـان محـل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاستقلالية وتحمل المسؤولية في المدارس الخاصة في عمان

ت	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	ثقافة المدرسة تشجعني على التفكير بشكل مستقل	4.462	0.571	26.321	0.000
2	لدي حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة	4.330	0.789	17.347	0.000
3	لدي حرية كاملة في طريقة تنفيذي لعملي	3.981	0.780	12.942	0.000
4	يتم التحاور في مدرستي بشان إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات	4.150	0.740	16.001	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقلالية وتحمل المسؤولية	4.105	0.754		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 ــ 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.981 ــ 4.462) بمتوسط مقداره (4.230) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**ثقافة المدرسة تشجعني على التفكير**

بشكل مستقل" بمتوسط حسابي بلغ (4.462) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العـام البـالغ (4.230)، وانحراف معياري بلغ (0.571)، فيما حصلت الفقرة "**لدي حرية كاملة في طريقة تنفيذي لعملي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.981) وهـو أدنـى مـن المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.230) وانحراف معياري (0.780).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حـول بعـد الاستقلالية وتحمل المسؤولية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفـراد عينـة الدراسة حول أهمية الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في المدارس الخاصة في عمـان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنـه مـن خـلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفـراد عينـة الدراسـة حـول العبارات المكونة لبعد الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبـشكل عـام يتبـين أن مستوى الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الإبداع في المدارس الخاصة في عمان

ت	الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	تشجعني المدرسة على تجربة أساليب جديدة في العمل	4.056	0.714	15.217	0.000
2	تمنحني المدرسة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبلي	4.018	0.716	14.632	0.000
3	تشجعني المدرسة على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات التعليمية	4.066	0.651	16.852	0.000
4	تدعم المدرسة مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلي	4.179	0.614	19.771	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع	4.079	0.673		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 ــ 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإبداع للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.018 ــ 4.179) بمتوسط مقداره (4.079) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للإبداع للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. إذ جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "**تدعم المدرسة مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلــي**" بمتوســط حسابي بلغ (4.179) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العــام البــالغ (4.079)، وانحــراف معياري بلغ (0.614)، فيما حصلت الفقرة "**تمنحني المدرسة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبلي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.018) وهو أدنى من المتوســط الحسابي الكلي والبالغ (4.079) وانحراف معياري (0.716).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حــول بعــد الإبداع بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراســة حــول أهميــة الإبداع للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قــيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد الإبداع للمديرين في المــدارس الخاصة في عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الإبداع للمديرين في المدارس الخاصة في عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المخاطرة في المدارس الخاصة في عمان

ت	المخاطرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج	3.892	0.795	13.217	0.000
2	أتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي	3.928	0.795	13.758	0.000
3	أسعى إلى إرضاء الطلبة والمسؤولين حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتي	3.870	0.720	14.241	0.000
4	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية	3.884	0.817	12.766	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمخاطرة	3.893	0.781		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 ــ 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمخــاطرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيــر بين (3.870 ــ 3.928) بمتوسط مقداره (3.893) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير

إلى المستوى المرتفع للمخاطرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمـان. إذ جـاءت فـي المرتبة الأولى فقرة "**أتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي**" بمتوسط حسابي بلغ (3.928) وهو أعلى من المتوسـط الحـسابي العـام البـالغ (3.893)، وانحراف معياري بلغ (0.795)، فيما حصلت الفقرة "**أسعى إلى إرضاء الطلبة والمسؤولين حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حـسابي (3.870) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلـي والبـالغ (3.893) وانحـراف معيـاري (0.720).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حـول بعـد المخاطرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حـول أهميـة المخاطرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد المخاطرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المخاطرة للمديرين في المدارس الخاصة في عمان محل الدراسة مـن وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في عمان

لوصف مستوى التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في عمان (التوجه الاستراتيجي التحليلي ؛ التوجه الاستراتيجي المستقبلي)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار"t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة.

جدول (4 ــ 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي في المدارس الخاصة في عمان

ت	التوجه الاستراتيجي التحليلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	تقوم مدرستنا بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية	3.801	0.761	10.845	0.000
2	تدعم أنظمة المعلومات في مدرستنا عملية اتخاذ القرارات	4.018	0.850	12.332	0.000
3	تستخدم مدرستنا مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي في تبني أهدافها	4.103	0.791	14.349	0.000
4	تستخدم مدرستنا مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط	4.000	0.755	13.619	0.000
5	تستخدم مدرستنا مختلف تقنيات التحليل البيئي عند تحديد الخيارات الاستراتيجية	3.962	0.660	14.992	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الاستراتيجي التحليلي	3.976	0.763		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يظهر الجدول (4 ــ 7) إجابات عينة الدراسة عن العبــارات المتعلقــة بالتوجــه الاستراتيجي التحليلي في المدارس الخاصة في عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحــسابية لهذا المتغير بين (3.801 ــ 4.103) بمتوسط مقداره (3.976) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه الاستراتيجي التحليلي في المــدارس الخاصــة فــي عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تــستخدم مدرســتنا مختلــف وســائل التخطــيط الاستراتيجي في تبني أهدافها**" بمتوسط حسابي بلغ (4.103) وهــو أعلــى مــن المتوســط الحسابي العام البالغ (3.976)، وانحراف معياري بلغ (0.791)، فيما حصلت الفقرة "**تقــوم مدرستنا بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.801) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.976) وانحراف معياري (0.761).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي التحليلي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينــة الدراســة حول أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي في المدارس الخاصة في عمان. ويــشير الجــدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتوجــه الاستراتيجي التحليلي في المدارس الخاصة في عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقــل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي فــي المدارس الخاصة في عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ـ 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه الاستراتيجي المستقبلي في المدارس الخاصة في عمان

ت	التوجه الاستراتيجي المستقبلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	المدرسة مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها في المدى البعيد	3.913	0.765	14.063	0.000
2	تسعى مدرستنا باستمرار إلى البحث عن الأعمال الجديدة التي تقود إلى تميزها	3.985	0.798	14.554	0.000
3	تؤكد مدرستنا على جودة الخدمات التعليمية من خلال استخدام وسائل الجودة	3.690	0.841	9.677	0.000
4	عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي عندما تواجه مدرستنا قرار رئيسي	4.014	0.732	16.335	0.000
5	يلجأ متخذي القرارات في المدرسة إلى استخدام أسلوب (ماذا ــ لو) في تحديد أعمالها المستقبلية	3.525	0.862	7.178	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الاستراتيجي المستقبلي	3.825	0.583		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 ــ 8) إجابات عينة الدراسة عن العبــارات المتعلقــة بالتوجــه الاستراتيجي المستقبلي في المدارس الخاصة في عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.525 ــ 4.014) بمتوسط مقداره (3.825) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه الاستراتيجي المستقبلي في المدارس الخاصــة فــي عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي عنــدما تواجــه مدرستنا قرار رئيسي**" بمتوسط حسابي بلغ (4.014) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العــام البالغ (3.825)، وانحراف معياري بلغ (0.732)، فيما حصلت الفقرة "**يلجأ متخذي القرارات في المدرسة إلى استخدام أسلوب (ماذا ــ لو) في تحديد أعمالها المستقبلية**" على المرتبــة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.525) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبــالغ (3.825) وانحراف معياري (0.862).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي المستقبلي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراســة حول أهمية التوجه الاستراتيجي المستقبلي في المدارس الخاصة في عمان. ويشير الجــدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتوجــه الاستراتيجي المستقبلي في المدارس الخاصة في عمان حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التوجه الاستراتيجي المستقبلي في المدارس الخاصة في عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 ــ 3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise للتحقق من أثر الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 9).

جدول (4 ــ 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة	المخاطرة	0.714	0.509	236.613	0.509	236.613	1	228	0.000
	المخاطرة + الثقة بالنفس	0.766	0.586	160.869	0.077	42.282	1	227	0.000
	المخاطرة + الثقة بالنفس + الإبداع	0.778	0.606	115.860	0.020	11.276	1	226	0.001

يوضح الجدول (4 ــ 9) أثر الخصائص الريادية (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة) للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية (الثقة بالنفس ؛ المبادرة ؛ حب الإنجاز ؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة) للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس

الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معاملات الارتباط R للمتغيرات كالآتي: للمخاطرة (0.714) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمخاطرة والثقة بالنفس (0.766) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمخاطرة والثقة بالنفس والإبداع (0.778) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.509) للمخاطرة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمخاطرة والثقة بالنفس (0.586) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمخاطرة والثقة بالنفس والإبداع (0.606) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 (0.509) للمخاطرة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمخاطرة والثقة بالنفس (0.077) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمخاطرة والثقة بالنفس والإبداع (0.020) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (236.613) للمخاطرة، للمخاطرة والثقة بالنفس (42.282)، للمخاطرة والثقة بالنفس والإبداع (11.276) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس ؛ الإبداع ؛ والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل خاصية من الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ستة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر خاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة				الانحدار	1				
	0.661	0.436	106.073	البواقي	228	0.000	0.681	10.299	0.000
				المجموع	229				

يوضح الجدول (4 ــ 10) تأثير خاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.661) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد

بلغ (0.436)، أي أن ما قيمته (0.436) من التغيرات في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بخاصية الثقة بالنفس، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.681). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بخاصية الثقة بالنفس للمديرين يؤدي إلى زيادة في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.681). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (106.073) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.299) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية الثقة بالنفس للمديرين فـي تبنـي التوجهـات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الفرعية الثانية HO1-2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر خاصية المبادرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11).

جدول (4 ــ 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خاصية المبادرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة	0.680	0.492	117.556	الانحدار	1	0.000	0.586	10.842	0.000
				البواقي	228				
				المجموع	229				

يوضح الجدول (4 ــ 11) تأثير خاصية المبادرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية المبادرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.680) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.492)، أي أن ما قيمته (0.492) من التغيرات في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بخاصية المبادرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.586). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بخاصية المبادرة للمديرين يؤدي إلى زيادة في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.586). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (117.556) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.842) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة

قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية المبادرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO1-3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حب الإنجاز للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر خاصية حب الإنجاز للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خاصية حب الإنجاز للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة	0.653	0.427	102.005	الانحدار	1	0.000	0.634	10.100	0.000
				البواقي	228				
				المجموع	229				

يوضح الجدول (4 ــ 12) تأثير خاصية حب الإنجاز للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية حب الإنجاز في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.653) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.427)، أي أن ما قيمته (0.427) من التغيرات في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بخاصية حب الإنجاز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.634). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بخاصية حب الإنجاز للمديرين يؤدي إلى زيادة في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.634). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (102.005) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.100) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية حب الإنجاز للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO1-4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر خاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 13).

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان

<table dir="rtl">
<tr><th>المتغير التابع</th><th>(R)
الارتباط</th><th>(R^2)
معامل التحديد</th><th>F
المحسوبة</th><th colspan="2">DF
درجات الحرية</th><th>Sig*
مستوى الدلالة</th><th>β
معامل الانحدار</th><th>T
المحسوبة</th><th>Sig*
مستوى الدلالة</th></tr>
<tr><td rowspan="3">التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة</td><td rowspan="3">0.433</td><td rowspan="3">0.187</td><td rowspan="3">31.610</td><td>الانحدار</td><td>1</td><td rowspan="3">0.000</td><td rowspan="3">0.546</td><td rowspan="3">5.633</td><td rowspan="3">0.000</td></tr>
<tr><td>البواقي</td><td>228</td></tr>
<tr><td>المجموع</td><td>229</td></tr>
</table>

يوضح الجدول (4 ــ 13) تأثير خاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.433) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.187)، أي أن ما قيمته (0.187) من التغيرات في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية، كما بلغت قيمة درجة

التأثير β (0.546). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.546). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.610) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.633) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة HO1-5

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر خاصية الإبداع للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

جدول (4 ــ 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خاصية الإبداع للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة	0.430	0.184	30.994	الانحدار	1	0.000	0.453	5.567	0.000
				البواقي	228				
				المجموع	229				

يوضح الجدول (4 ــ 14) تأثير خاصية الإبداع في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في عمان في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.430) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.184)، أي أن ما قيمته (0.184) من التغيرات في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بخاصية الإبداع، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.453). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بخاصية الإبداع يؤدي إلى زيادة في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.681). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.994) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت

(5.567) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية الإبداع للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية السادسة HO1-6

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر خاصية المخاطرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خاصية المخاطرة في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة	0.423	0.179	29.821	الانحدار	1	0.000	0.238	5.461	0.000
				البواقي	228				
				المجموع	229				

يوضح الجدول (4 ــ 15) تأثير خاصية المخاطرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.423) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.179)، أي أن ما قيمته (0.179) من التغيرات في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بخاصية المخاطرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.238). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بخاصية المخاطرة يؤدي إلى زيادة في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.238). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.821) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.461) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا توجد فروق في الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس؛ المبادرة؛ حب الإنجاز؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية؛ الإبداع؛ والمخاطرة) في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف (العمر ؛ عدد سنوات الخبرة ؛ والمركز الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{2-1}

لا توجد فروق في الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لبيان الفروق في الخصائص الريادية للمديرين من حيث العمر وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما مبين في جدول (4 ــ 16).

جدول (4 ــ 16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخصائص الريادية للمديرين حسب متغير العمر

العمر	أقل من 30 سنة		من 30 – 34 سنة		من 35– 39 سنة		40 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة	4.12	0.35	4.31	0.34	4.21	0.39	4.17	0.38

يتضح من الجدول (4 ــ 16) أن أعلى المتوسطات الحسابية كان لدى الأفــراد عينــة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 35– 39 سنة ولمعرفة دلالة الاختلاف تبعاً للعمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 17) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 17)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمفروقات في الخصائص الريادية للمديرين تبعاً لاختلاف العمر

البيان	مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الخصائص الريادية للمديرين	بين المجموعات	2.585	3	0.862	2.027	0.111
	داخل المجموعات	96.072	226	0425.		
	المجموع	98.657	229			

$\alpha \leq 0.05$

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 ــ 17) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للأفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة بقيمة بلغت (2.027) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.644). وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا توجد فروق في الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس؛ المبادرة؛ حب الإنجاز؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية؛ الإبداع؛ والمخاطرة) في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لبيان الفروق في الخصائص الريادية للمديرين من حيث عدد سنوات الخبرة وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما مبين في جدول (4 ــ 18).

جدول (4 ــ 18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخصائص الريادية للمديرين حسب متغير العمر

العمر	5 سنوات فأقل		من 6 ــ 10 سنوات		من 11 ــ 15 سنة		أكثر من 16 سنة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة	3.720	0.421	3.991	0.469	3.354	0.584	3.457	0.644

يتضح من الجدول (4 ــ 18) أن أعلى المتوسطات الحسابية كان لدى الأفـراد عينـة الدراسة ممن لديهم عدد سنوات خبرة تتراوح بين 6– 10 سنوات ولمعرفة دلالة الاختلاف تبعاً لعدد سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 19) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمفروقات في الخصائص الريادية للمديرين تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الخصائص الريادية للمديرين	بين المجموعات	5.231	3	1.744	4.218	0.006
	داخل المجموعات	93.425	226	0.413		
	المجموع	98.657	229			

$\alpha \leq 0.05$

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 ــ 19) وجود فروقــات ذات دلالــة إحصائية للخصائص الريادية للأفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة بلغت (4.218) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.644). وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تــنص على:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ولمعرفة مصدر الفروقات حول الخصائص الريادية للمديرين في المــدارس الخاصــة بمدينة عمان، استخدم اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكــشف عن مصدر هذا الفروقات. وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 20). وقد تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة بمدينة عمان ممن لديهم عدد سنوات خبرة عملية تقل عن 5 سنوات والأفراد ممن لديهم عدد سنوات خبرة من 6 ــ 10 سنوات بقيمة بلغت (0.7298*) وذلك لصالح الأفراد ممن لديهم سنوات خبــرة مــن 6 ــ 10 سنوات بمتوسط حسابي بلغ (3.991) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للأفراد ممن لديهم سنوات خبرة 5 سنوات فأقل البالغ (3.720)؛ كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة بمدينة عمان بين أفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خبرة من 6 ــ 10 سنوات والأفراد ممن لديهم عدد سنوات خبرة أكثر من 11 ــ 15 سنة بقيمة بلغت (0.4663*) وذلك لصالح الأفراد ممن لديهم سنوات خبرة من 6 ــ 10 سنوات بمتوسط

حسابي بلغ (3.991) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للأفراد ممن لديهم سنوات خبرة 5 سنوات فأقل البالغ (3.354).

جدول (4 ــ 20)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حول الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة بمدينة عمان تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	من 6 ــ 10 سنوات	من 11 ــ 15 سنة	أكثر من 16 سنة
5 سنوات فأقل	ــ	*0.7298	0.3664	0.2634
من 6 ــ 10 سنوات	ــ	ــ	*0.4663	0.1029
من 11 ــ 15 سنة	ــ	ــ	ــ	0.3633
أكثر من 16 سنة	ــ	ــ	ــ	ــ

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{2\text{-}3}$

لا توجد فروق في الخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس؛ المبادرة؛ حب الإنجاز؛ الاستقلالية وتحمل المسؤولية؛ الإبداع؛ والمخاطرة) في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف المركز الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل t لعينتين مستقلتين لبيان الفروق في الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف المركز الوظيفي وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما مبين في جدول (4 ــ 21).

جدول (4 ـــ 21)

نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لبيان الفروق في الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة في مدينة عمان تعزى لاختلاف المركز الوظيفي

Sig* مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المركز الوظيفي	
0.003	229	1.655	3.014	.5950	3.337	6	مدير	الخصائص الريادية للمديرين
				.5140	3.761	170	رئيس قسم	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 ـــ 21) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً للمركز الوظيفي حول الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة بمدينة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (t) المحسوبة دالة بقيمة بلغت (3.014) بالمقارنة مع قيمة (t) الجدولية البالغة (1.655) وذلك لصالح رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي بلغ (3.761) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للمديرين البالغ (3.337). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة بمدينة عمان تعزى لاختلاف المركز الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الــفــصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 ــ 1): المقدمـــة

(5 ــ 2): النتائـــج

(5 ــ 3): التوصيات

(5 ـ 1): المقدمـــــــــة

عرجت الباحثة على دراسة الخصائص الريادية وأثرها في التوجهات الاستراتيجية من خلال استبانة معدة بهذا الخصوص وقصدت المدارس الخاصة في مدينة عمان، و من خلال دراستها وتحليلها توصلت إلى النتائج، ثم خرجت بتوصيات تخدم المدارس الخاصة.

(5 ـ 2): النتائج

لاحظت الباحثة أن النتائج كانت ايجابية، فمستوى الثقة بالنفس وهي الخصيصة الأولى في الريادة، و كانت ايجابية و مرتفعة. أما عينة والمدراء و رؤساء الأقسام التي تهتم بروح المبادرة في المدارس الخاصة في عمان فكانت لا تقل أهمية عن سابقتها. فيما يتعلق بخاصية الانجاز فان قياس نتائجها لبعض المهام من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع بشكل ملحوظ، لا سيما إذا منح الفرد المسوؤل الاستقلالية وتحمل المسؤولية فانه بذلك يرتقي، بالذات إن اجتمعت الثقة بالنفس مع الاستقلالية والانجاز وحب المبادرة فبالتالي ينبثق الإبداع في المدارس الخاصة في عمان، ويواجه الأفراد والجماعات حب المخاطرة وبذلك تسجل المدارس من وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام رؤيا مستقبلية في أعلى أوجه التعليم.

و قد قامت الباحثة بالتركيز على التوجه الاستراتيجي، و وجدت انه مرتفع و خاصة عند التوجه الاستراتيجي التحليلي والذي لا يختلف عن المستقبلي في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

و بعد الدراسة لوحظ أن الخصائص الريادية للمدراء و ورؤساء الأقسام لها اثر كبير بدلالة ميزات الريادة التي طرحت مسبقا وأولها الثقة بالنفس التي حققت التوجهات الاستراتيجية، و ثانيها

حب المبادرة، انطلاقا إلى حب الانجاز وهناك دلالة إحصائية لخاصية الاستقلالية وتحمل المسؤولية التي يتمتع بها المديرين في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

من الملفت للنظر هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية تعزى للعمر، ولكن حسب الدلالة الإحصائية الفروق كانت تعزى للخبرة والمركز الوظيفي.

(5 ــ 3): التوصيات

بعد دراسة الاستبانة والوصول إلى النتائج وتحليلها أحب أن أسدي بالتوصيات لتحقيق الريادة النموذجية في المدارس الخاصة و منها:

- كي يتحقق الإبداع يجب تنمية مهارات سلوكية عند المديرين في تلك المدارس والتي تتناسب مع بيئة العمل، ثم توفير بيئة اجتماعية ثقافية تنتج إبداعا فنيا تعبر عن التميز والإبداع.
- وللتأكيد على الخصائص الريادية في المدارس المذكورة، يجب توعية المديرين و رؤساء الأقسام إلى أهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل، و تدريب الآخرين مستقبلا. فلذلك يجب منح المدراء فرصة للمجازفة و تحمل المخاطر دون خوف من النتائج حتى يتسنى لهم روح المبادرة، وطرح الأفكار الخلاقة التي تتصف بالتقنية العالية.
- كما أوصي بان تعتمد المدارس الخاصة على التوجه التحليلي و تطبقه عمليا، لان الأداء بكفاءة يحقق نتائج مرضية والنظرة المستقبلية للريادة التي تدعم و تعزز مخرجات التوجه و تسهل عملية التعامل مع البيئة المحيطة بهم.

- أن المسوؤلين عليهم تحديد العوامل المتباينة والتي أظهرت الدراسة أن هناك قصورا فيهـــا ويجب التركيز عليها و تحسينها من ثم تطويرها ايجابيا على مراحل.
- لذلك بجب وضع نظم إستراتيجية ضرورية للسيطرة على متطلبات تطوير و تفعيل عمليـــة التحليل و تحديد التوجهات المستقبلية لإحصاء اكبر عدد من الرياديين المبدعين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إسماعيل، عمر علي، (2010)، "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** المجلد 12 العدد 4: 66 ــ 90.

2. البنوان، مشاري عبد القادر، (2011)، "أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن

3. حمزة، لفقير، (2009)، "تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة مع دراسة حالة برنامج Cree Germe المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف"، **رسالة ماجستير**، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.

4. الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، "**الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. الراوي، زوبع عبد العزيز، (2001)، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية العراقية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

6. شلبي، نبيل محمد، (2008)، "**ابدأ مشروعك الصغير ولا تتردد**"، تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، القاهرة.

7. الشيخ، فؤاد نجيب؛ وملحم، يحي؛ والعكاليك، وجدان محمد، (2009)، "صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (4): 497 ـــ 521.

8. صالح، احمد علي؛ وجاسم، سهاد عادل، (2007)، "تشخيص واقع الأنماط الريادية عند المرأة العراقية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني"، الباحث الإعلامي، العدد (5): 1 ـــ 19.

9. الطويل، أكرم احمد، (2006)، "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى". **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الموصل: العراق

10. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، "**إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

11. العتيبي، عبد الهادي، (2008)، "المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها في التنمية"، معهد الكويت للأبحاث العلمية

12. العجمي، سالم، (2009)، "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

13. العلي، عبد الستار، النجار، فايز، (2006)، "**الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "**الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

15. القطامين، أحمد، (2002)، "**التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

16. الكساسبة، محمد، (2008)، "الاستعداد للريادة: دراسة استكشافية على طلبة الأعمال في جامعة البترا في الأردن"، بحث منشور في وقائع المؤتمر السنوي التاسع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية "بعنوان الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة"، في الفترة من 9 ــ 2008/11/11، القاهرة: جمهورية مصر العربية

17. متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن، (2009)، "الريادة و أثرها في الأداء الجامعي المتميز دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية ي جامعة القادسية"، بحث منشور في المجلد الأول لوقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد ــ جامعة القادسية للمدة من 17-18 آذار

18. مراح، حياة، (2003)، "المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة والإبداع"، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر.

19.المناصرة، إكسمري، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

20.ناصر، محمد جودت؛ والعمري، غسان، (2011)، "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4): 139 ــ 168.

21. النجار، فائزة جمعة، والعلي، عبد الستار محمد، (2006)، "**الريادة وإدارة الأعمال الصغير**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22. النعيمي، محمد عبد العال، وآخرون، (2009)، "**طرق ومناهج البحث العلمي**"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adegbite, S.A; Ilori, M.O; Irefin, I.A; Abereijo, I.O and Aderemi, H.O.S, (2007), "Evaluation of the impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale Manufacturing Industries in Nigeria", ***Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability***, Vol.3, No.1: 1-22.
2. 2.Ahmad, Nadim & Seymour, Richard G, (2008), “Defining Entrepreneurial Activity”, www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf.
3. 3.Al-Habib, Mohammed, (2012), "Identifying the Traits of Entrepreneurs In A University Setting: An Empirical Examination of Saudi Arabian University Students", ***International Business & Economics Research Journal***, Vol.11, No.9: 1019 – 1028.
4. Álvarez-Herranz, Agustín; Valencia-De-Lara, Pilar and Martínez-Ruiz, María Pilar, (2011), "How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Coss-National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology", ***Journal of Business Economics and Management***, Vol.12, No.3: 529–545.
5. Avci, Umut; Madanoglu, Melih & Okumus, Fevzi, (2011), "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country", ***Tourism Management***, Vol.32, No.1: 147 – 157.
6. Carpenter, Mason A & Sanders, William Gerard, (2006), ***“Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases***”, Pearson Education, Limited.
7. Collings, D. G., Demirbag, M., Tatoglu, E. & Mellahi, K. (2010), "Strategic orientation, human resource management practices and

organizational outcomes: evidence from Turkey", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol.2, No.14: 2589–2613.

8. Daft, Richard, (2010), "***New era of management***", 9th ed, South-Western, Cengage learning. Australia,
9. Danald, k & Riichard, H., (2001), "***Entrepreneurship a contemporary Approach***", 5th ed., Harcourt College Publishers.
10. Darney, A.J & Magee, M.D, (2007), "***Encyclopedia of Small Business***", Thomson Gale Detroit
11. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "***Strategic Management Creating Competitive Advantages***", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York.
12. Dyer, Jeffrey H; Gregersen, Halb B & Christensen, Clayton, (2008), "Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures", ***Strategic Entrepreneurship Journal***, Vol.2: 317 – 338.
13. Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Dunean, W., Jack, (1998), "***Strategic Management of Health care organizations***", 3rd Ed., Blacks well publishers Inc, U.S.A.
14. Grawe, Scott J; Haozhe, Chen & Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management***, Vol. 39, No.: 4: 282 – 300.
15. Hill. Ch. W. L & Jones.G. R. (2009), "***Essentials of Strategic Management***", 2nd ed, USA. South-Western, Cengage Learning.
16. Hitt, Michael A., Ireland, R., Duane, & Hoskisson, Robert E., (2001), "***Strategic Management compectitives and Globalization***", 4th ; Ed., South-Western college publishing Thomson learning, U.S.A.

17. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "***Management of Strategy: Concepts and Cases***", South-Western, 1st ed, New York.
18. Islam, Md. Aminul; Khan, Mohammad Aktaruzzaman; Obaidullah, Abu Zafar Muhammad & Alam, M. Syed, (2011), "Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh", ***International Journal of Business and Management***, Vol. 6, No. 3: 289 – 299.
19. Jaafar, Mastura; Maideen, Siti Aishah and Sukarno, Siti Zaleha Mohd, (2010), "Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers", ***World Applied Sciences Journal***, Vol.10: 54-62.
20. Johnson, G., Scholes, K., (1997), "***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***", Europe, 4th-Ed, Prentice-Hall.
21. Karimi, S; Biemans, H; Lans, T; Arasti, Z; Chizari, M and Mulder, M. (2011), "Application of Structural Equation Modelling to Assess the Impact of Entrepreneurial Characteristics on Students'", Entrepreneurial Intentions. H. Fulford (Eds.). Proceedings of ECIE 2011, ***The 6th European Conference on Entrepreneurship and Innovation, Robert Gordon University, Aberdeen, Scotland, UK***: 954-967.
22. Lazear, Edward, P, (2002), "***Entrepreneurship***", Hoover Institution And Graduate School of Business, Stanford University.
23. 21. Lehtonen, Jako, (2003), "***Alliance Capability, Institute of Industrial Management***", Helsinki University of Technology.
24. 22. Lohtia, Ritu; Bello, Daniel C & Porter, Constance Elise, (2009), "Building trust in US–Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity", ***Industrial Marketing Management***, Vol.38: 239–252.

25.23. Lussier, Robert N. (2008), "***Management Fundamentals: Concepts, Application, Skill Development***", South-Western, Mason, USA.

26. Ma, H & Tan, J. (2006), "Key Components and Implication of Entrepreneurship: A4-p framework", ***Journal of Business Venturing***, Vol.21:704-725

27. Menguc, B. and Auh, S. (2005), "A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: the influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination", ***Journal of Marketing Theory and Practice***, Vol. 13 No. 2: 4-19.

28.Miles , M.P., Paul, C.W., & Wilhite , A. (2003), "Modeling Corporate Entrepreneurship as Rent –Seeking Competition", ***Technovation***, Vol.23:393-400

29. Molla, A, & Scheepers, R., (2008) "Exploring e-commerce benefits for businesses in a developing country", ***The Information Society Journal***, Vol. 23, No. 2: 95- 108.

30.Morgan, Robert E & Strong, Carolyn A, (2003), "Business performance and dimensions of strategic orientation", ***Journal of Business Research***, Vol. 56: 163– 176

31.Morrison, Leslie & Scott, Terri, (2003), "***A Strategy To Increase The Levels of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland***", Invest Northern Ireland.

32.Rachman, M. Wakilur; Parvin, Lovely & Jia Jinrong, (2011), "Women entrepreneurship development in Bangladesh: What are the challenges ahead?", ***African Journal of Business Management*** Vol. 6, No.11:3862-3871

33.Scheepers, Margarietha Johanina, (2008), “Entrepreneurial intensity: influence of antecedents to corporate entrepreneurship in firms operating in South Africa”, ***AGSE***, University of Stellenbosh, December: 559-580.

34.Shunnaq, mahammad, & Reid, Margret, (2000), “From Antiquity laws to heitage legislation : Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management”, ***Abhath Al-Yarmouk***, Yarmouk UniversitySekaran, Uma & Bougie, Roger, (2009), "***Research Methods for Business***", 5th edition, John Wiley & Sons Publication.

35.Širec, Karin & MoČnik, Dijana, (2010), “How Entrepreneurs Personal Characteristics Affect SMES Growth”, ***Original Scientific Papers***: 3 – 12.

36.Slater, S & Olson, E, (2001), ”Marketing’s contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis”, ***Strategic Management Journal***, Vol.22, No.11:1055–1068.

37.Spanjol, Jelena, Mühlmeier, Silke & Tomczak, Torsten, (2012), "Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach Strategic", ***Journal of Product Innovation Management***, Vol.29, No.6: 967-985.

38.Tajeddini, Kayhan & Mueller, Stephen L, (2009), "Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: A comparative study of techno-entrepreneurs", ***Journal of International Entrepreneurship***, Vol.7: 1-25.

39. Teny, B-S. (2007), “Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances :A Resource –Based Approach Toward Competitive Advantage”, ***Journal of Management Studies***, Vol.44, No.1:119-142

40.Thompson, J., (2003), “***Strategy Management: Awareness and Change***”, 5th ed, Chapman Hall pub.

41.Venkatraman, N. (1989), “Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement”, ***Management Science***, Vol. 35, No. 8: 942-962.

42.Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), “***Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases***”, 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.

43.Wickham, P. A., (2001), “***Strategic Entrepreneurship***”, Harlow, England, Prentice-Hall.

44.William, G. Nickels; James M. McHugh & Susan M. McHugh, (2002), "***Understanding Business***", 6th ed., McGraw – Hill, Boston...

45.Wiklund , J. & Sheperd , D. (2006), “Entrepreneurial Orientation and small Business performance :A Configurationally Approach”, ***Journal of Business Venturing***, Vol.20:71-91.

46.Wong, Wing-Ki; Cheung, Hong-Man & Venuvindo, (2005), "Individual Entrepreneurial Characteristics and Entrepreneurial Success Potenial", ***International Journal of Innovation and Technology Management***, Vol. 2, No. 3: 277–292.

47.Zain, Zahariah Mohd; Akram, Amalina Mohd & Ghani, Erlane K, (2010), "Entrepreneurship Intention among Malaysian Business Students", ***Canadian Social Science***, Vol.6, No.3: 34-44.

قائمة الملاحق

أولاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ثانياً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذ / الأستاذة،الفاضل / الفاضلة................................... تحية طيبة

أنا مي منذر القاسم، طالبة في جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال،من متطلبات التخرج لدرجة الماجستير هو القيام بدراسة علمية ولهذا أقوم بهذه الدراسة والتي عنوانها هو "أثر الخصائص الريادية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة: دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام ".

حيث تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام. لذا نتوجه إليكم راجية الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بعناية ودقة علماً بان البيانات المطلوبة لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

☐ من 30 – 34 سنة ☐ أقل من 30 سنة

☐ 40 سنة فأكثر ☐ من 35– 39 سنة

(2) المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم متوسط

☐ دكتوراه ☐ ماجستير

(3) عدد سنوات الخبرة

☐ من 6 ــ 10 سنوات ☐ 5 سنوات فأقل

☐ أكثر من 16 سنة ☐ من 11 ــ 15 سنة

(4) المركز الوظيفي

☐ رئيس قسم ☐ مدير

الرجاء بيان رأيكم بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الخصائص الريادية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الثقة بالنفس						
6	لدي القدرة على رؤية الميول غير الواضحة للآخرين					
7	أحافظ على الحلول الجديدة في عملي بشكل مستمر					
8	السمعة المأخوذة عني بأنني أتمسك برأيي					
9	ليس من السهل تثبيط عزيمتي فأنا أصر على مواجهة العقبات					
المبادرة						
10	أسعى نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي					
11	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي					
12	أعمل على بناء علاقات حميمة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة					
13	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي					
حب الإنجاز						
14	لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج					
15	أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عالية					
16	عندما أكون مهتماً بعمل معين تقل حاجتي للراحة					
17	لدي الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية					

الاستقلالية وتحمل المسؤولية						
18	ثقافة المدرسة تشجعني على التفكير بشكل مستقل					
19	لدي حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة					
20	لدي حرية كاملة في طريقة تنفيذي لعملي					
21	يتم التحاور في مدرستي بشان إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات					
الإبداع						
22	تشجعني المدرسة على تجربة أساليب جديدة في العمل					
23	تمنحني المدرسة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبلي					
24	تشجعني المدرسة على الحصول على مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات التعليمية					
25	تدعم المدرسة مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلي					
المخاطرة						
26	أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج					
27	أتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي					
28	أسعى إلى إرضاء الطلبة والمسؤولين حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتي					
29	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية					

الرجاء بيان رأيكم بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التوجهات الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
التوجه الاستراتيجي التحليلي						
30	تقوم مدرستنا بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية					
31	تدعم أنظمة المعلومات في مدرستنا عملية اتخاذ القرارات					
32	تستخدم مدرستنا مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي في تبني أهدافها					
33	تستخدم مدرستنا مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط					
34	تستخدم مدرستنا مختلف تقنيات التحليل البيئي عند تحديد الخيارات الاستراتيجية					
التوجه الاستراتيجي المستقبلي						
35	المدرسة مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها في المدى البعيد					
36	تسعى مدرستنا باستمرار إلى البحث عن الأعمال الجديدة التي تقود إلى تميزها					
37	تؤكد مدرستنا على جودة الخدمات التعليمية من خلال استخدام وسائل الجودة					
38	عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي عندما تواجه مدرستنا قرار رئيسي					
39	يلجأ متخذي القرارات في المدرسة إلى استخدام أسلوب (ماذا ــ لو) في تحديد أعمالها المستقبلية					

أية ملاحظات ترغب بإضافتها

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

ملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
3	د. سعود المحاميد	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	الزيتونة الأردنية
5	د. خالد محمد طلال بني حمدان	إدارة أعمال	العلوم التطبيقية